

# Bedürfnisorientierte Sozialarbeit in der Arge Wien

## Konzept

### Einleitung

*Der Therapeut, der vorgibt zu wissen,  
was das Dunkel des Unbewußten seiner  
Patienten birgt, gleicht dem Kind, das  
im Keller singt, weil es dann weniger  
Angst hat.*

*(Wolfgang Schmidbauer)*

Die Arbeitsgemeinschaft für Nichtsesshaftenhilfe Wien, kurz ARGE Wien, ist ein seit 1980 bestehendes, als privater Verein organisiertes Sozialprojekt, das Arbeitsplätze für Langzeitarbeitslose und Wohnmöglichkeiten für Wohnungslose anbietet.

Vorrangiges Ziel der ARGE Wien ist es, den Bewohnern und Mitarbeitern<sup>1</sup> Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Je besser diese Ressourcen den Bedürfnissen der Mitarbeiter und Bewohner angepaßt sind, desto weniger betreuende Sozialarbeit ist erforderlich. *„Der in der Sozialarbeit übliche Begriff Klient stammt aus dem Lateinischen und bezeichnet sinngemäß einen, „der Anlehnung gefunden hat“. Das war im Römischen Reich ein halbfreier Mensch der sich einem Patronus - einem Herren oder auch etwa einer Gemeinschaft oder Gottheit – angeschlossen hatte. Allgemeiner gesprochen handelt es sich um einen Schutzbefohlenen. Darin ist zwar ein Moment der Wahl, einer Entscheidung, enthalten, der Aspekt der Überantwortung, der Aufgabe der eigenen Autonomie steht hier jedoch im Vordergrund“.* (Tom Levold 1995) Abgesehen von der, im Arbeitsrecht vorgesehenen Fürsorgepflicht, entspricht die klassische Helfer-Klient-Beziehung, die durch strukturelle Asymmetrie in bezug auf die Autonomie der Beteiligten, gekennzeichnet ist, nicht dem Verständnis der ARGE Wien. Dies soll auch durch die Verwendung der Begriffe Mitarbeiter und Bewohner ausgedrückt werden.

Nach einer anderen Definition ist *„der Klient begriffsnotwendig ein Problembelasteter – nicht in jeder Einzelheit, aber in der Hauptsache des Problemfalles“*. (Peter Lüssi 1991) Der Problemfall ist für die ARGE Wien Wohnungs- bzw. Arbeitslosigkeit. Sobald jemand zum Mitarbeiter oder Bewohner wird, ist sein Bedürfnis nach Arbeit oder Wohnung befriedigt. Es gibt keinen Problemfall mehr. Mitarbeiter und Bewohner werden nicht als zu betreuende, zu beratende oder zu therapierende Menschen, die auf Grund persönlicher Defizite nicht arbeiten oder wohnen können, betrachtet. Wer nicht wohnt oder nicht arbeitet hat gute – oder schlechte – Gründe dafür. Wohnen und Arbeiten müssen nicht erlernt werden. Bedürfnisorientierte Sozialarbeit geht davon aus, daß nicht Menschen, sondern deren Umwelt verändert werden muß. Eine Veränderung der Menschen ist in der Folge unvermeidbar. Die Art und Weise der Veränderung werden in der Regel als Verbesserung erlebt. Dieses Verständnis von Sozialarbeit hat weitreichende Folgen für die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb der ARGE Wien. *„Das Gleichgewicht, welches in dem Satz: „Liebe deinen Nächsten wie dich selbst“ angedeutet ist, geht durch die Professionalisierung der Nächstenliebe verloren. Gleichzeitig ist dieser Verlust eine Voraussetzung der Professionalisierung. Sie kann erst stattfinden, wenn die Menschen verlernt haben, Schwäche, Regression, Kindlichkeit, Emotionalität in ihrer tiefen und umfassenden Bedeutung für ihr Leben zu sehen und zu akzeptieren. Dann werden die Gesellschaften erfolgreicher nach außen, im Kampf gegen die Natur und gegen andere Gesellschaften. Aber sie werden unglücklicher nach innen und müssen Helfer erfinden, die dieses Unglück verwalten. Beheben können sie es nicht, weil sie ein Teil seiner Bedingungen und Folgen sind.“* (Wolfgang Schmidbauer 1983) Um dem, von W. Schmidbauer beschriebenen, Dilemma zu entgehen, werden die Beziehungen zwischen den Bewohnern und Mitarbeitern einerseits und den Schlüsselkräften<sup>2</sup> andererseits nicht als helfende (= professionalisierte Nächstenliebe) Beziehungen gestaltet. Die Schlüsselkräfte sind Verwalter der Ressourcen, die die ARGE Wien zur Verfügung stellt und haben gleichzeitig die Aufgabe, die widmungsgemäße Nutzung dieser Ressourcen, das heißt die Einhaltung der Spielregeln, (siehe Abschnitt Spielregeln) zu überwachen. Das Zur-Verfügung-Stellen und Überwachen ist mit einem Beziehungsangebot seitens der Schlüsselkräfte – dies gilt vor allem für die im Wohnbereich tätigen Sozialarbeiter - verbunden. Dieses Beziehungsangebot soll so gestaltet werden, daß es den Bewohnern und Mitarbeitern freisteht es anzunehmen oder zu ignorieren. Im Falle der

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird die männliche Form verwendet. Gemeint sind aber immer auch Mitarbeiterinnen, Bewohnerinnen etc.

<sup>2</sup> Schlüsselkräfte sind Sozialarbeiter, Heimleiter, Betriebsleiter, Sekretariat usw.

Annahme besteht dann allerdings wieder die Gefahr in das oben beschriebene Dilemma zu geraten. Das Entstehen des „Helfersyndroms“<sup>3</sup> (Wolfgang Schmidbauer 1977) wird zwar möglich, das bedürfnisorientierte Verständnis von Sozialarbeit kann dies – das Entstehen des Helfersyndroms – aber weitgehend verhindern.

Das Konzept der bedürfnisorientierten Sozialarbeit stößt naturgemäß bei anderen Sozialprojekten, vor allem dann, wenn der betreuende Aspekt im Vordergrund steht, auf Widerspruch. Die ARGE Wien ist nicht besser als andere Projekte. Sie ist anders. Die Unterschiede der Konzepte sollten zur Diskussion führen und in der Folge eine laufende Veränderung der Konzepte ermöglichen. Konkurrenz sollte die Kreativität fördern.

Die Mitarbeiter und Bewohner der ARGE Wien sind, bevor sie zu Mitarbeitern oder Bewohnern wurden, am Wohnungsmarkt bzw. am Arbeitsmarkt gescheitert. Um die Wahrscheinlichkeit eines neuerlichen Scheiterns im Rahmen der ARGE Wien zu verringern sieht das Konzept die folgenden Rahmenbedingungen vor:

## Ökonomie

*Ohne Göd ka Musi*

*(Wiener Volksweisheit)*

*Geist und Geld. Beides ist wichtig,  
und beides muß man gleichmäßig schätzen.*

*(Siegfried Unseld)*

Der Suhrkamp Verlag, den Siegfried Unseld seit vielen Jahren leitet, kann als Vorbild für die Ökonomie der ARGE Wien gelten. Anspruchsvolle Produkte und wirtschaftlicher Erfolg schließen einander nicht aus. Im Falle der ARGE Wien heißt wirtschaftlicher Erfolg, im Gegensatz zum Suhrkamp Verlag, nicht finanzieller Gewinn, sondern Verbesserung und Erweiterung des Angebotes für die Mitarbeiter und Bewohner.

---

<sup>3</sup> Der Begriff „Helfersyndrom“, ist, zumindest in den Kreisen der mit Sozialarbeit beschäftigten Menschen, allgemein bekannt, so daß auf eine Definition verzichtet werden kann.

Die ARGE Wien ist als gemeinnütziger Verein organisiert. Gemeinnützigkeit ermöglicht steuerliche Vorteile und ist Grundvoraussetzung für den Empfang von Subventionen. Gemeinnützigkeit bedeutet auch, daß es nicht möglich, und im Sinne einer bedürfnisorientierten Sozialarbeit auch nicht wünschenswert ist, Gewinne zu erwirtschaften. Die Einnahmen des Vereins bestehen aus dem Erlös von Dienstleistungen (Transport, Verkauf von Altwaren, Gartenarbeiten, etc.), die die ARGE Wien am freien Markt anbietet, aus Mieteinnahmen und aus Subventionen. Ausgaben sind die Kosten zur Erhaltung der Infrastruktur und Lohn und Gehaltskosten.

Wohn- und Arbeitsplätze sollen langfristig gesichert sein. Der Verein sollte also von einzelnen Subventionsgebern möglichst unabhängig sein. Das heißt, daß es möglichst wenig Subventionen, von möglichst vielen Subventionsgebern und möglichst hohe Erlöse geben sollte. Im Sinne der bedürfnisorientierten Sozialarbeit sollen aber unterschiedliche Arbeitsplätze – das heißt vor allem Arbeitsmöglichkeiten mit geringem Leistungsdruck für die Mitarbeiter – geboten werden können. Dies bedeutet wiederum, der Anteil der Subventionen am Umsatz sollte gegenüber dem Anteil der Erlöse möglichst hoch sein. In der Praxis gilt es, beide Aspekte zu berücksichtigen. Teilbereiche der Arge Wien (z.B. Transport) erreichen einen hohen Grad an Kostendeckung durch Erlöse. Diese Bereiche sind für Mitarbeiter, die mit Leistungsdruck gut zurecht kommen geeignet. In anderen Bereichen (z.B. Seniorenwohnheim) ist, abgesehen von einer geringen Miete, keine Eigenleistung der Bewohner erforderlich.

Teile des Betriebes der ARGE Wien sind nicht subventioniert. In diesem Bereich – Transport und Altwarenhandel - muß die ARGE Wien nach außen genau so agieren wie jedes andere Unternehmen der selben Branche. Dieser Arbeitsbereich kann auf Dauer nur bestehen, wenn Waren und Dienstleistungen kostengünstig angeboten und Aufträge zur Zufriedenheit der Kunden durchgeführt werden können. Als sozialökonomisches Projekt kann die ARGE Wien nur Mitarbeiter, die am freien Arbeitsmarkt nicht vermittelbar sind, dauerhaft beschäftigen. Der ARGE Wien wird oft unterstellt, dass sie am Markt nur erfolgreich sein kann, weil sie als gemeinnützige Organisation, keine Gewinne erwirtschaften muss und steuerlich begünstigt ist. Dieser Wettbewerbsvorteil kann aber von vielen Mitbewerbern der Branche (Entrümpelung und Altwarenhandel) durch unlautere Praktiken wie illegale Entsorgung von Sperrmüll, Beschäftigung von Schwarzarbeitern usw. wettgemacht werden.

Die nicht subventionierten Bereiche sind erfolgreich, weil die Grundeinstellung, den Mitarbeitern Leistung zuzutrauen und ihnen persönlich zu vertrauen, auch wirtschaftlich sinnvoll ist. Die Mitarbeiter sind hoch motiviert. Der Betrieb kommt mit wenig Führungskräften und Kontrollmaßnahmen aus.

Sozialarbeit im Rahmen eines gemeinnützigen Vereins bedeutet immer Kooperation mit Subventionsgebern. Besonders sparsamer Umgang mit Geldmitteln ist erforderlich. Die Mitarbeiter und Bewohner sollen die Möglichkeit haben, dafür Verständnis zu entwickeln. (siehe auch Abschnitt Erscheinungsbild) Neue Projekte, innerhalb der ARGE Wien, können nur begonnen werden, wenn sie wirtschaftlich realisierbar sind und Aussicht auf Bestand haben. Bedürfnisorientierte Sozialarbeit ist kostengünstig. Die Ausgaben für Betreuung werden auf das nötige Minimum reduziert. Im Arbeitsbereich wird ein hoher Grad an Kostendeckung durch die Leistungen der Mitarbeiter erreicht. Nicht bedürfnisgerechte soziale Maßnahmen, wie z. B. die Unterbringung von wohnungslosen Menschen in psychiatrischen oder geriatrischen Einrichtungen, sind teuer.

## **Umweltverträglichkeit**

*Sehr wohl ist es nicht egal, wo sich einer befindet. An manchen Orten ist die Luft schlecht. An manchen ist es zu laut, an manchen ist der Nachbar ein Lump. Nur der Buddhist richtet es sich überall gemütlich ein. Selbst in der Hölle. Du bist aber kein Buddhist, also sie zu, wie du zurechtkommst.*

*(Janosch)*

Im Bezirksparlament des 21. Wiener Gemeindebezirks, soll ein Bezirksrat angekündigt haben, dass es zu massiven Protesten und Widerständen seitens der Anrainer kommen werde, wenn der erste Obdachlose in das Seniorenwohnheim in der Leopoldauerstraße einziehen sollte. Zum Zeitpunkt dieser Ankündigung war das Haus bereits seit drei Monaten in vollem Betrieb. Proteste und Widerstand sind bis zum heutigen Tag ausgeblieben. Für den Bereich der Wohnheime heißt Umweltverträglichkeit, daß die Häuser in einer Umgebung, stehen sollen,

in der Konflikte mit der Nachbarschaft eher unwahrscheinlich sind. Derartige Einrichtungen sollten über das Stadtgebiet verteilt und nicht zu groß sein. Aber auch von den Bewohnern wird umweltverträgliches Verhalten erwartet. (siehe Abschnitt Spielregeln und Menschenbild)

Der Betrieb (Möbellager, Flohmarkt, Büros und Werkstätten) der ARGE Wien ist für die, in der Nachbarschaft lebenden, Menschen, die in der Regel nur über geringes Einkommen verfügen, eine Quelle für preisgünstige Einkäufe und außerdem sozialer Treffpunkt. Konkurrenten (Altwarenhändler) sind ebenfalls Kunden der ARGE Wien. Für die Besitzer des Gebäudekomplexes ist die ARGE Wien eine geschätzte, weil regelmäßig zahlende, Mieterin. Lärm, Staub und Abgase stellen in der Umgebung, in der sich auch andere Gewerbebetriebe befinden, kein Problem dar.

## Spielregeln

*Vertrauen ist gut. Kontrolle ist besser.*

*(W. I. Lenin)*

*Kontrolle ist gut. Vertrauen ist besser.  
- oder niemand kann alleine ein Klavier tragen*

*(ARGE Wien)*

Der 1911 in Wien geborene Physiker und Kybernetiker Heinz von Förster ist einer der Begründer einer Erkenntnistheorie die unter dem Namen „Konstruktivismus“ bekannt ist. Auf die Frage was „ein Manager, der seinen Betrieb führen, seine Mitarbeiter motivieren, seine Entscheidungen durchsetzen und seinen Umsatz steigern will“ von ihm lernen könne, antwortete Heinz von Förster: „*Ich möchte mit zwei wunderschönen österreichischen Sprichworten antworten, die da heißen: „Auch vom Dümmersten kann man lernen.“ Und: „Laß sie deppert sterben!“ Das sind geflügelte Worte, die neben den Sätzen der großen Geister von Aristoteles, Sokrates und anderen über dem Portal jeder Universität stehen sollten. Mit dem ersten Sprichwort möchte ich einem Betriebsdirektor nahelegen, daß er von jedem Menschen der in seiner Firma arbeitet etwas lernen kann. Das zweite Sprichwort besagt, dass den*

*Möglichkeiten, einem Menschen etwas beizubringen, Grenzen gesetzt sind, dass es also keinen Sinn hat in einen Kontrollwahn zu verfallen und zu glauben, jeder ließe sich autoritär in eine bestimmte Richtung transformieren und in einen ganz bestimmten Menschentyp verwandeln“.* (Heinz von Förster, Bernhard Pörksen 1998)

Der Betrieb<sup>4</sup> der ARGE Wien ist hierarchisch strukturiert. (Vereinsvorstand, Geschäftsführung, Schlüsselkräfte und Mitarbeiter) Diese Hierarchie ist starr. Auf- bzw. Abstieg ist so gut wie ausgeschlossen. Einige wenige Schlüsselkräfte haben allerdings als Mitarbeiter begonnen. Beobachtet man genau, wer von wem innerhalb des Betriebes mit „Du“ bzw. mit „Sie“ angesprochen wird, so ergibt sich das Bild eines komplexen Beziehungsgeflechtes, das alle Stufen der Hierarchie überdeckt. Niemand ist ein anonymes Rädchen in einer unüberschaubaren Maschinerie. Es ist üblich, daß Schlüsselkräfte und Geschäftsführer bei Bedarf Aufgaben von Mitarbeitern übernehmen. Es wird damit signalisiert, daß höhere Positionen ausschließlich auf Grund besserer Qualifikation eingenommen werden. Hauptsächlich kommunikativer Inhalt der Hierarchie sind Arbeitsaufträge. Aufträge werden unmißverständlich und in der Regel von oben nach unten erteilt. Der Auftrag kann als Aufforderung zur Lösung eines Problems verstanden werden, wobei die Art und Weise der Problemlösung den Auftragnehmern überlassen bleibt. Es wird davon ausgegangen, daß der jeweilige Mitarbeiter auch im Stande ist das Problem zu lösen. Sollte sich aber herausstellen, daß ein Mitarbeiter zur Lösung eines bestimmten Problems nicht in der Lage ist, so werden weitere Aufgaben seiner Leistungsfähigkeit angepaßt, nicht umgekehrt. Voraussetzung ist allerdings die Bereitschaft des Mitarbeiters, aktiv an der Lösung von Problemen mitzuwirken. Nicht Leistungsfähigkeit sondern Leistungsbereitschaft ist das entscheidende Kriterium für die Mitarbeit im Betrieb der ARGE Wien.

Aus systemtheoretischer Sicht können Mitarbeiter, bzw. Mitarbeitergruppen (z.B. die Besatzung eines Lastwagens) als geschlossene Systeme betrachtet werden. Diese Systeme werden durch Arbeitsaufträge „verstört“. Störungen zwingen das System, sich neuen Gegebenheiten anzupassen. In welcher Weise Systeme sich anpassen ist, von außen betrachtet, nicht vorhersehbar, sondern unterliegt inneren Gesetzmäßigkeiten. Kontrollmöglichkeiten sind daher Grenzen gesetzt. Allenfalls die Zusammensetzung einzelner

---

<sup>4</sup> Fuhrpark und Personal für Übersiedlungen Räumungen und Grünflächenarbeiten, Möbellager, Möbelverkauf, Werkstätten (hauptsächlich Tischlerei) Flohmarkt, Geschäftsführung und Personalverwaltung

Arbeitsgruppen kann von erfahrenen Schlüsselkräften<sup>5</sup> im Sinne eines bessern Funktionierens der Teams beeinflußt werden. Wenn aber das Ziel, das heißt die Lösung eines Problems, für die Mitarbeiter auf Grund ausreichender materieller und sozialer Anerkennung attraktiv erscheint, so ist es sehr wahrscheinlich, daß das System eine funktionale Lösung findet. Innerhalb des Systems wird sich Kooperation als sinnvolles Verhalten erweisen. Erkenntnisse der Spieltheorie, der Evolutionstheorie wie auch der experimentellen Psychologie lassen den Schluß zu, daß sich kooperatives Verhalten durchsetzt. Es kommt aber darauf an ein Milieu zu schaffen, das Zusammenarbeit fördert. Niemand kann ein Klavier alleine tragen.

Durch ein Betriebsklima, das von den oben beschriebenen Grundsätzen geprägt ist, werden Vorurteile reduziert. Angehörige von bis zu acht verschiedenen Nationen haben gleichzeitig bei der ARGE Wien gearbeitet. Bosnier, Serben und Albaner haben, auch zu Zeiten des Krieges am Balkan problemlos zusammengearbeitet. Die Geschäftsführung fördert die Multikulturalität der ARGE Wien. Ausländischen Mitarbeitern wird, durchaus im Sinne von betreuender Sozialarbeit, beim Umgang mit Behörden geholfen. Die restriktive Ausländerpolitik der letzten Jahre zeigt deutliche Auswirkungen. Es gibt immer weniger Mitarbeiter die nicht die österreichische Staatsbürgerschaft besitzen.

Die Spielregeln für die Bewohner heißen: Die Miete muß bezahlt werden. Es darf keine Gewalt gegen andere ausgeübt werden. Sanitäre Mißstände, die das Gesundheitsamt auf den Plan rufen würden, müssen beseitigt werden. Alle anderen Spielregeln gestalten die Bewohner selbst. Das Bedürfnis keine Miete zu bezahlen oder den Nachbarn zu verprügeln stellt für bedürfnisorientierte Sozialarbeit ein Problem dar. Die Lösung des Problems besteht nicht primär darin, Bewohner zu einer Verhaltensänderung zu motivieren. Vielmehr kommt es darauf an, einem unerwünschten Bedürfnis ein verlockendes Angebot gegenüberzustellen. Das Angebot, dem kaum ein Bewohner widerstehen kann, heißt Menschenwürde. Vor allem die Bewohner der Seniorenheime haben Jahre oder Jahrzehnte auf der Straße gelebt. Sie wurden als „Sandler“ beschimpft, mißachtet, oder bemitleidet und waren Bittsteller bei sozialen Einrichtungen.<sup>6</sup> Die ARGE Wien bietet neben einer menschenwürdigen Unterkunft –

---

<sup>5</sup> In diesem Zusammenhang erweist es sich als nützlich wenn Schlüsselkräfte aus dem Kreis der Mitarbeiter kommen. Voraussetzung ist allerdings, daß Betriebsinteressen dem Eigeninteresse übergeordnet sind.

<sup>6</sup> Anschaulich wird Menschenwürde, wenn man Wohnungslose Menschen z. B. im Bahnhof Wien-Nord beobachtet und diesen Eindruck mit der Erfahrung eines Besuches in der Kantine eines ARGE Wien Seniorenheimes vergleicht. Auch der „Augustin“, eine von und mit Wohnungslosen gestaltete und vertriebene Zeitung ist eines der Projekte, das seinen Mitarbeitern, öffentlich als Verkäufer überall in der Stadt sichtbar, einen Gewinn an Menschenwürde ermöglicht.



Kleinwohnungen mit Heizung, Bad und WC, die für die meisten Bewohner einen bis dahin nicht gekannten Wohnkomfort bieten - Respekt – unter anderem erkennbar daran, daß die Bewohner mit „Sie“ und Familiennamen angesprochen werden – Achtung und Anerkennung. Wichtig ist allerdings, daß den Bewohnern von Beginn an klar ist, daß grobe Verstöße gegen die Spielregeln – siehe oben – den Verlust der Wohnung zur Folge haben. Die Handhabung der Spielregeln im Detail bleibt den Heimleitern überlassen. In der Regel gibt es aber eine zweite Chance. Der respektvolle Umgang mit den Bewohnern wird buchstäblich bis zur letzten Konsequenz eingehalten. Es ist üblich, daß der Heimleiter oder ein Vertreter die Bewohner auch auf ihrem letzten Weg zum Grab begleiten.

## **Menschenbild**

*Ein Frosch tat einmal kund, er werde morgen  
Um eine bestimmte Zeit hier von einer bestimmten  
Stelle wegfliegen. Alle kamen, um über sein  
unausweichliches Scheitern zu lachen. Exakt  
zur genannten Zeit kam der Frosch an den  
genannten Ort, legte seinen Schal ab  
und flog davon.*

*(Janosch)*

Das Menschenbild der ARGE Wien ist kein festgeschriebener Kanon der Ethik<sup>7</sup>. Es ist vielmehr die Summe der Werthaltungen der, in der ARGE Wien, handelnden Menschen. Diese Werthaltungen sind einer ständigen Veränderung durch die Praxis ausgesetzt und verändern ihrerseits wieder die Praxis. Die klar hierarchische Struktur der ARGE Wien hat aber zur Folge, daß einige Personen in Schlüsselpositionen die Ethik der Organisation in einem hohen Maß prägen. Die Gründer des Vereins ARGE Wien, damals tätig in der betreuenden Sozialarbeit, waren beeinflusst von Ideen der Marxistischen Philosophie, der christlichen Soziallehre und Gedanken der Antipädagogik der Antipsychiatrie und anderer emanzipatorischer Bewegungen der 70er Jahre. Allen gemeinsam war das Engagement für kampf benachteiligte Gruppen der Gesellschaft und die Empathie im persönlichen Umgang mit

---

<sup>7</sup> Wenn hier doch erstmalig etwas „festgeschrieben„ wird, so soll es dazu dienen die Dynamik der Organisation zu fördern und nicht zu behindern.

den Angehörigen dieser Gruppen. Die Vereinsgründer sind in verschiedener Form nach wie vor mit der ARGE Wien verbunden, und haben die Schlüsselkräfte ausgewählt. Das Menschenbild der ARGE Wien ist daher sowohl durch Kontinuität wie auch durch ständigen Wandel geprägt.

*„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.“* (Ekkehard von Braunmühl 1988) Dieses Zitat unterstreicht die Notwendigkeit von bedürfnisorientierter Sozialarbeit und nennt gleichzeitig jene Werte, die im Zentrum der Bemühungen der ARGE Wien stehen. Wichtig ist die Frage wie diese Werten verwirklicht werden sollen. Dazu Heinz von Förster: *„Ich habe immer wieder vorgeschlagen, zwischen Ethik und Moral zu unterscheiden. Meine Auffassung ist: Moral ist explizit, Ethik sollte implizit bleiben, sie sollte in die Handlungen eines einzelnen gewissermaßen eingewoben sein. Moral ist, so meine ich, eine Angelegenheit des autoritären Appells, der Predigt, der Vorschrift. Man sagt dem anderen, wie er sich zu verhalten hat, man oktroyiert eine Lehre und schafft ein Zwangssystem, um die eigene Macht zu vergrößern Ich möchte hier an den Tractatus erinnern, in dem Ludwig Wittgenstein schreibt: „Wenn ein ethisches Gesetz der Form „Du sollst“ aufgestellt wird, dann ist der erste Gedanke: „und was dann, wenn ich es nicht tue““. Die Rede von einem „Du sollst!“ evoziert sofort den Gedanken an Strafe. Wenn sich Ethik in Moral oder Moralismus verkehrt, dann wird aus dem Eintreten für ein Ideal eine Strategie der Unterwerfung. Meine Auffassung ist, daß es immer nur um „Ich soll!“ geht. Denn nur über meine eigenen Handlungen kann ich verfügen, Aber nicht über die des andren. Mir erschiene es absurd, die Idee der Verbundenheit zu einem ethischen Gesetz auszurufen“*. (Heinz von Förster 1998)

Respekt vor der Autonomie des Anderen ist ein zentrales Anliegen, das in der ARGE Wien verwirklicht wird. Nicht aufrecht erhalten werden kann eine solche Haltung aber gegenüber Menschen, die ihrerseits die Autonomie Dritter nicht respektieren. (siehe Abschnitt Spielregeln)

Die oben vorgeschlagene Unterscheidung von Moral und Ethik soll anhand der Praxis der ARGE Wien dargestellt werden: Fast alle Bewohner der ARGE Wien, wären wahrscheinlich keine solchen, wenn sie ihren Konsum von alkoholischen Getränken besser kontrollieren

könnten. (allerdings haben immer auch zusätzliche Faktoren zur Wohnungslosigkeit geführt) Einen moralischen Standpunkt gegenüber diesem Problem einzunehmen hieße: „Du sollst nicht trinken“ und hätte die praktische Konsequenz, daß jemand der Alkohol konsumiert nicht zum Bewohner werden kann, es sei denn es gelingt ihm Abstinenz vorzutäuschen, womit die Betreuer natürlich rechnen. Ein Klima ständigen Mißtrauens wäre die Folge. Einen ethischen Standpunkt zum Alkoholproblem einzunehmen heißt: „Wir – Bei einer ethischen Herangehensweise gibt es immer ein Gegenüber, ein Ich oder Wir, das Stellung bezieht, aber nicht wertet – akzeptieren die Art und Weise wie Du mit alkoholischen Getränken umgehst, auch wenn Du Dir deine Leber und deine sozialen Bezüge ruinierst. Deine Menschenwürde bleibt davon unberührt.“

Eine nicht wertende aber wertschätzende Haltung gegenüber den Mitarbeitern einzunehmen heißt unter anderem folgendes: Von neuen Mitarbeitern werden keine Zeugnisse oder Strafregisterauszüge verlangt. Sofern Daten aus der Vergangenheit bekannt werden, werden diese nicht als eine Reihe von Mißerfolgen auf Grund persönlicher Defizite und Schwächen, sondern als Erfahrungen, die in Zukunft nützlich sein können, betrachtet. Die Arge Wien ermöglicht den Mitarbeitern damit einen unbelasteten Neubeginn. Vertrauen fördert Selbstvertrauen. Selbstvertrauen hebt die Leistungsbereitschaft. Höhere Leistungsbereitschaft fördert die Leistung. Höhere Leistung führt zu mehr Vertrauen usw.

## **Erscheinungsbild**

*Form ist Wesen*

*(Kurt Tucholsky)*

Im Erscheinungsbild der ARGE Wien zeigt sich nach außen deren Charakter. Nach innen fördert das Image die Möglichkeit der Mitarbeiter und Bewohner sich mit dem Projekt zu identifizieren. (Die vom Betrieb zur Verfügung gestellte Arbeitskleidung, die deutlich sichtbar das Logo der ARGE Wien zeigt, ist bei manchen Mitarbeitern so beliebt, daß sie auch in der Freizeit getragen wird.) Die Wesentlichen Merkmale des Erscheinungsbildes sind Bescheidenheit, Improvisation, Originalität, Humor, Veränderung aber auch Kontinuität.

Die Büros der ARGE Wien sind Großteils mit Möbeln, die von Räumungsaufträgen stammen, ausgestattet. Designermöbel, Weiße Arbeitsmäntel oder Kleidung der man ansieht, daß sie viel gekostet hat wären eine Provokation für die Mitarbeiter. Obwohl nicht viel Geld für die Imagepflege ausgegeben wird,<sup>8</sup> ist die Oberflächengestaltung – die liebevoll und detailreich gestaltete Fassade des Betriebsgebäudes, die Beschriftung der Lastautos, die grafische Gestaltung von Informationsmaterial usw.- nicht zuletzt aus Gründen der Werbung, von großer Bedeutung. Auffälligkeit, und leichte Wiedererkennbarkeit, das heißt Einfachheit sind dabei wichtige Faktoren. Ebenso wichtig ist es immer wieder neue gestalterische Ideen zu entwickeln ohne die Wiedererkennbarkeit zu gefährden.

## Grenzen

*Und man kann einfach nicht alles tun,  
man kann – das ist ganz klar – nicht allen helfen;  
die eigenen Kräfte sind begrenzt. Aber zumeist  
läßt sich doch in der konkreten Situation, in der  
ein einzelner gerade steht ,etwas tun; das ist  
alles was einem Menschen möglich ist: Er  
vermag nur in der ihm zur Verfügung  
stehenden Welt zu agieren.*

*(Heinz von Förster)*

Es soll nicht verschwiegen werden, daß eine Organisationsstruktur wie die der ARGE Wien auch Nachteile hat. Die emotionale Beteiligung des Verfassers dieses Konzeptes und die Auswahl der Quellen, läßt eine ausführliche und möglichst vollständige Behandlung dieses Themas nicht zu. Trotzdem sollen einige offensichtliche Probleme und Schwächen des Systems ARGE Wien dargestellt werden – bevor es die Anderen tun.

---

<sup>8</sup> Es würde nicht nur aus ökonomischen Gründen dem Wesen der ARGE Wien widersprechen, eine professionelle Werbeagentur mit der Gestaltung zu beauftragen. Viel sinnvoller ist es die Begabung von Mitarbeitern, die eine starke positive emotionale Beziehung zur ARGE Wien haben, zu fördern und zu nützen.

Der Grundsatz der Nichteinmischung, der Geschäftsführung in die täglichen Abläufe des Betriebes hat zur Folge, daß sich das System oder Sub-Systeme (z.B. Lastwagenbesatzungen) in hohem Maße selbst organisieren. Einfluß von außen ist dann kaum noch möglich. Wer sich, den internen Gesetzmäßigkeiten des Systems oder eines Sub-Systems, nicht anpassen kann wird früher oder später die ARGE Wien wieder verlassen. Die Praxis hat gezeigt, daß es für Überweiser (z.B. Sozialarbeiter) von Mitarbeitern oder Bewohnern sehr ungewiß ist, ob die Klienten, Patienten oder Probanden länger in der ARGE Wien verbleiben können.

Die ARGE Wien bietet fast keine Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeiter und Schlüsselkräfte. (Was allerdings wieder den Vorteil hat, daß es wenig interne Konkurrenz gibt.)

Der Grundsatz des Vertrauens wird manchmal mißbraucht. Auch in der ARGE Wien werden – selten aber doch – Mitarbeiter entlassen.

Die streng hierarchische Struktur der ARGE Wien steht – wenigstens theoretisch – in Widerspruch zum Anspruch von Autonomie. Warum sich dieser Widerspruch in der Praxis nicht auswirkt, oder wie er sich vielleicht doch auswirkt, könnte Inhalt einer über den Rahmen dieses Konzeptes hinausgehenden Diskussion sein.

### **Schlußbemerkung**

Dieses Konzept wurde von Willi Tauber, Sozialarbeiter und Psychotherapeut, verfaßt und von Franz Unzeitig, Sozialarbeiter und Künstler, grafisch gestaltet. Quellen sind, neben der angeführten Literatur langjährige teilnehmende Beobachtung der ARGE Wien und mehrere strukturierte Interviews mit Heinz Tauber, Sozialarbeiter und Geschäftsführer der ARGE Wien.

Konzepte sind oft wie Parteiprogramme. Sie haben mit der Wirklichkeit nicht viel zu tun. Um dies zu vermeiden soll das vorliegende Konzept als work in progress verstanden werden.

### **Quellen**

Die Zitate im Text entstammen den folgenden Quellen:

- Wolfgang Schmidbauer. Helfen als Beruf, Die Ware Nächstenliebe, Rowohlt Reinbeck bei Hamburg 1983, S. 11
- Tom Levold: Hilfe! Ein System, in: Systeme, Interdisziplinäre Zeitschrift für systemtheoretisch orientierte Forschung und Praxis in den Humanwissenschaften Jg. 9 Heft 1/95 S. 63
- Peter Lüssi: Systemische Sozialarbeit, Praktisches Lehrbuch der Sozialberatung, Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart, 1991 S. 100
- Wolfgang Schmidbauer: Die hilflosen Helfer, über die seelische Problematik der helfenden Berufe, Rowohlt, Reinbeck bei Hamburg 1977, S.7
- Janosch: Wörterbuch der Lebenskunst –Griffe, Goldmann S. 62, S.95
- „Ich hatte eben Glück“ Interview mit Siegfried Unseld in Falter Stadtzeitung Wien, Nr. 26/000
- Heinz von Förster Bernhard Pörksen: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners, Gespräche für Skeptiker, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 1998, S.84, S.164, S.162
- Ekkehard von Braunmühl: Antipädagogik, Studien zur Abschaffung der Erziehung, Beltz Verlag, Weinheim und Basel 1975, S.80
- Kurt Tucholsky, Gesammelte Werke, Rowohlt Verlag, Reinbeck bei Hamburg 1960, Band 9, S.112

Weitere Quellen:

- Karl Sigmund: Spielpläne, Zufall, Chaos und die Strategien der Evolution, Hoffmann und Campe Verlag Hamburg 1995
- Christian Wratzfeld: Systemische Beratung im Unternehmen, in: Systeme Jg. &, Heft 2/92
- Robin Skynner/ John Cleese: Life oder: Wie man sich bettet..., Junfermannsche Verlagsbuchhandlung Paderborn 1995
- Kurt Ludewig: Grundarten des Helfens, in Supervision aus systemischer Sicht, Hannes Brandau Hrsg. Otto Müller Verlag, Salzburg Wien 1991