

Einleitung

Die folgende Organisationsanalyse der Qualifutura GmbH ist Teil der Masterarbeit mit dem Titel «Motivation zur Veränderung – Eine Evaluationsforschung in der Praxisorganisation Qualifutura» von Anna Gygax und Corinne Willen.¹ Die hier erläuterten Kategorisierungen stellen das *Konzentrat* von Qualifutura dar; sie konstituieren die ideelle und theoretische Rahmung für die spezifischen sozialarbeiterischen Handlungen, die vorgenommen werden. Dabei wird zwischen Wirkungszielen (was?) und Handlungsmaximen (wie?) unterschieden.

Organisationsanalyse

Wirkungsziele

Die nachfolgenden Wirkungsziele beschreiben, *was* Qualifutura mit ihren Interventionen langfristig erreichen will.²

-> Fokus auf (berufliche) Integration

Das Ziel von Qualifutura ist es, ihre Adressat*innen dahingehend zu begleiten, bis die Begleitung schliesslich «versandet»³. Diese Ablösung aus der Co-Produktion mit Qualifutura erfolgt idealerweise mittels Integration in die Gesellschaft. Die Adressat*innen werden sukzessive mit Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen ausgestattet, sodass die Begleitung durch Qualifutura obsolet wird und gleichzeitig die Integration in die Gesellschaft gewährleistet ist⁴. Obschon der Fokus hauptsächlich auf der *beruflichen* Integration liegt (Qualifutura 2020a), erweitert Qualifutura den Blick auf alle weiteren lebenspraktischen Bereiche wie Wohnfähigkeit, Selbst- und Sozialkompetenzen. Die berufliche Integration wird von Qualifutura als Ansatzpunkt mit Hebelwirkung betrachtet, mit deren Hilfe Bewegungen im Leben der Adressat*innen angestossen werden können, die über den beruflichen Fokus hinausreichen⁵.

Qualifutura legt demnach den Fokus dieses Wirkungsziels auf die *Integration* ihrer Adressat*innen in die Gesellschaft. Sie orientiert sich hiermit am Begriff der klassischen sozialarbeiterischen Integrationshilfe, welche Soziale Arbeit leistet (Kleve 2004: 164)⁶.

¹ Masterthesis im Rahmen des Kooperationsstudiengangs Master of Science in Sozialer Arbeit der Fachhochschulen Bern, Luzern und St. Gallen; 2021

² Anm: Qualifutura: Der Begriff «Wirkungsziele» und das Verständnis davon stehen hier nicht im Zusammenhang mit «New Public Management».

³ Quelle: Qualifutura, Dossier Jugendliche, junge Erwachsene & Fachlichkeit (2017: 5)

⁴ Persönliches Gespräch mit fallführender Person, 09.06.2020

⁵ Persönliches Gespräch mit fallführender Person, 09.06.2020

⁶ Allerdings ist bei diesem Begriff aus systemtheoretischer Sicht insofern die Problematik enthalten, dass die Integration primär auf die (normativen) Erwartungen und Werte der Gesellschaft ausgerichtet wird, anstatt die Bedürfnisse und Interessen der Adressat*innen zu berücksichtigen (Albert Scherr 2001 zitiert nach Kleve 2004: 165). Als Alternative wird von Kritiker*innen stattdessen der Begriff der *Inklusion* vorgeschlagen (Merten & Scherr 2004: 10). Wir orientieren uns hierbei an der Begriffsdefinition Heiko Kleves, welcher in Bezugnahme auf Luhmann Inklusion als Teilnahme von Personen an bestimmte soziale Systeme beschreibt (Kleve 2004: 164). Inklusion ist

-> Mündige Teilhabe

Qualifutura arbeitet mit ihren Adressat*innen daran, ihnen sukzessive Mitwirkungsfelder zu erschliessen, damit sie zunehmend erweiterte Handlungsfähigkeit erlangen. Gleichzeitig werden die Adressat*innen in ihrer Selbständigkeit und Selbstbestimmung⁷ gefördert. Diese Prozesse steuern auf das Ziel hin, den Adressat*innen die selbstbestimmte Verantwortung für ihre eigene Lebensgestaltung zu übergeben und ihnen mündige Teilhabe in der Gesellschaft zu ermöglichen. Dabei gestaltet Qualifutura die Prozesse mit ihren Adressat*innen nach dem Bewusstsein, dass Mündigkeit kritisches und reflektiertes Denken voraussetzt. Gesellschaftliche Anforderungen werden daher offen und kritisch diskutiert und Diskussionen über vorhandene Strukturen begrüsst und von Qualifutura als Bildungsmöglichkeit genutzt. Dabei will Qualifutura einerseits auf strukturelle Mankos in der Gesellschaft hinweisen können, andererseits sollen Wege aufgezeigt werden, wie sich die Adressat*innen innerhalb der Gesellschaft einfügen können, ohne dass sie sich dadurch verleugnen müssen⁸.

Qualifutura arbeitet mit einem Verständnis von Mündigkeit und Autonomie, das an Theodor W. Adorno angelehnt ist. Dieser definiert Mündigkeit und Autonomie als Zurechnungsfähigkeit in der Gesellschaft, welche die Fähigkeit darstellt, das eigene Leben so selbstbestimmt wie möglich zu gestalten und dabei die Freiheit der Mitmenschen sowie die gegebenen (legitimen) Strukturen zu respektieren (Adorno 1971: 136). Mittels Mündigkeit sollen die Adressat*innen (langfristig) bestmöglich in der Lage sein, die Gesellschaft im Sinne einer demokratischen Teilhabe aktiv mitzugestalten und sich der bestehenden Machtverhältnisse bewusst zu sein.

Handlungsmaximen

Die nachfolgenden Handlungsmaximen erläutern, mit welchem Professionalitätsverständnis, also *wie*, Qualifutura die Wirkungsziele erreichen will.

-> Humanistische Beziehungsgestaltung

Die Grundlage für einen gelingenden Entwicklungsprozess ist für Qualifutura die Beziehung zwischen den Mitarbeitenden und den Adressat*innen⁹. Dabei betrachten die Mitarbeitenden ihr Gegenüber vor der Folie eines humanistischen Menschenbildes¹⁰. Unter dem humanistischen Menschenbild nach Carl Rogers wird verstanden, dass der Mensch von Natur aus «gut» ist (Stimmer 2012: 230). Allfällige Störfaktoren, Widerstände und Dysbalancen ergeben sich von aussen und manifestieren sich im Selbstkonzept der Menschen (Stimmer 2012: 230).

Das humanistische Menschenbild manifestiert sich in Rogers' drei Beratervariablen Akzeptanz, Empathie und Kongruenz (Stimmer 2012: 233-236), welche prägend sind für die Haltung der Mitarbeitenden von Qualifutura¹¹. Im sozialarbeiterischen Alltag drückt sich dies aus durch

demnach dann vorhanden, wenn ein*e Adressat*in *relevant* für ein soziales Teilsystem ist (Kleve 2004: 178). Insofern ist diese Definition nicht normativer Natur wie es bei Integration der Fall ist, sondern funktionaler Natur. Zugleich führt Kleve aus, dass seiner Ansicht nach beide Begrifflichkeiten, sowohl Inklusion wie auch Integration, im sozialarbeiterischen Kontext gleichzeitig Gültigkeit einfordern können. Qualifutura orientiert sich grundsätzlich ideologisch an Inklusion, bezeichnet aber die gelebte Praxis als Integration, da sie sich eher dem integrativen Ansatz als dem inklusiven nähert.

⁷ Quelle: Qualifutura, Dossier Jugendliche, junge Erwachsene & Fachlichkeit 2017: 6

⁸ Quelle: Qualifutura, persönliches Gespräch mit fallführender Person, 09.06.2020

⁹ Quelle: Qualifutura, betriebliches und organisatorisches Rahmenkonzept, 2017: 7

¹⁰ Quelle: Qualifutura, Leit- und Werthaltungen 2017/2020: 2

¹¹ Quelle: Qualifutura, persönliches Gespräch mit fallführender Person, 09.06.2020

Wertoffenheit¹², der Begegnung auf gleicher Augenhöhe (mit gleichzeitiger Offenlegung der unterschiedlichen vorhandenen Machtverhältnisse)¹³, der Akzeptanz und dem Eintauchen in die jeweils subjektiven Wirklichkeiten¹⁴ und Selbstkonzepte¹⁵ der Adressat*innen. Der These der Aktualisierungstendenz von Rogers folgend, geht Qualifutura davon aus, dass jeder Mensch ein Streben nach Selbstverwirklichung und ein Bedürfnis nach positiver Beachtung und Wertschätzung in sich trägt (Stimmer 2012: 231).

Qualifutura ist darauf bedacht, eine klare, vertrauensvolle und unterstützende Beziehung zu den Adressat*innen aufzubauen. Die Beziehungsgestaltung erfolgt individuell nach den unterschiedlichen Bedürfnissen und ist geprägt von Flexibilität und Niederschwelligkeit¹⁶. Die Coaches zeichnen sich durch hohe Verfügbarkeit und Präsenz aus. Die fallführenden Coaches sollen dabei zugleich Anker und Herausforderer im Leben der Adressat*innen sein¹⁷.

Qualifutura arbeitet mit Hilfe der aktiven Beziehungsgestaltung am Handeln der Adressat*innen. Sie setzt Impulse und löst Irritationen aus, welche die Adressat*innen zum aktiven Handeln verleiten sollen. Qualifutura ist insofern bedacht, die Adressat*innen bei ihren Interessen und Energien abzuholen und zu fördern, ohne jedoch den Auftrag der zuweisenden Stelle ausser Acht zu lassen.

-> Massschneidung

Qualifutura handelt bedarfsorientiert; die bestehenden Angebote können beliebig an die Bedürfnisse und den Bedarf der Adressat*innen und an den Bedarf und die Ziele der weiteren Stakeholder angepasst werden¹⁸. Als weitere Stakeholder sind hier die zuweisenden Stellen (namentlich Sozialdienste, KESB, Jugendanwaltschaft) und bei Minderjährigen die Eltern zu nennen. Nötigenfalls werden Leistungen wie beispielsweise Psychotherapie oder Tagesstruktur von externen Partnern eingekauft. Mittels regelmässigen Gesprächen zwischen den Teilnehmer*innen und den fallführenden Coaches sowie den Standortgesprächen, bei welchen zusätzlich die pädagogische Leitung und die zuweisenden Stellen anwesend sind, wird die Massschneidung laufend überprüft und nötigenfalls angepasst. Dabei wird von Qualifutura evaluiert, ob die Massschneidung dem Anliegen der Adressat*innen sowie der Stakeholder verpflichtet ist.

Qualifutura verfügt über Konzepte der einzelnen Angebote, welche stufenweise aufgebaut sind. Ob die Adressat*innen jede einzelne Stufe durchlaufen und in welchem Zeitrahmen dies geschieht, wird konsequent an die Fähigkeiten und das Tempo der Adressat*innen angepasst¹⁹.

-> Effectuation

Basierend auf dem bereits erwähnten Technologiedefizit im sozialarbeiterischen Tätigkeitsfeld geht Qualifutura von einer konstanten Ungewissheitssituation aus. Um unter diesen Voraussetzungen handlungsfähig zu bleiben, orientiert sich Qualifutura am Konzept der Effectuation²⁰. Nach diesem Konzept aus der Unternehmenstheorie wird mangels einer gültigen Informationsbasis auf Vorhersagen der Zukunft verzichtet. Stattdessen wird auf deren aktive Gestaltung gesetzt. Gleichzeitig wird zunächst auf die Definition eines klaren Ziels verzichtet. Stattdessen wird nach vorhandenen Mitteln gesucht, welche die Richtung des Vorgehens vorgeben. Es bestehen also lediglich Zielvorstellungen, die die

¹² Quelle: Qualifutura, Leit- und Werthaltungen 2017/2020: 2

¹³ Quelle: Qualifutura, persönliches Gespräch mit fallführender Person, 09.06.2020

¹⁴ Quelle: Qualifutura, Leit- und Werthaltungen 2017/2020: 2

¹⁵ Quelle: Qualifutura, betriebliches und organisatorisches Rahmenkonzept 2017: 8

¹⁶ Quelle: Qualifutura, Persönliches Gespräch mit fallführender Person, 09.06.2020

¹⁷ Quelle: Qualifutura, Dossier Jugendliche, junge Erwachsene & Fachlichkeit 2017: 7-8; 12

¹⁸ Quelle: Qualifutura, betriebliches und organisatorisches Rahmenkonzept 2017: 23

¹⁹ Quelle: Qualifutura, betriebliches und organisatorisches Rahmenkonzept 2017: 34

²⁰ Quelle: Qualifutura, betriebliches und organisatorisches Rahmenkonzept 2017: 11-12

Orientierung vorgeben. Zu guter Letzt wird anerkannt, dass der Ertrag und die Wirkung einer Massnahme nicht vorhersagbar sind. Daher wird der Handlungsspielraum an dem Leitgedanken angepasst, dass der Verlust der eingesetzten Mittel bei einem ungünstigen Verlauf verkraftbar sein muss (Faschingbauer, Baierl & Grichnik 2013: 9-13).

Die Ungewissheit als Gegebenheit wird bei Qualifutura also systematisch in die Überlegungen und in das sozialarbeiterische Handeln miteinbezogen. So kann es darum gehen, die Ungewissheit auszuhalten, Raum zu halten und gleichzeitig der Zielgruppe Orientierung zu geben, wo dies angezeigt und machbar ist²¹. Hierin ist es Qualifutura wichtig, dass die Mitarbeitenden über Risikokompetenzen verfügen; Ungewissheiten sollen ausgehalten werden können, eine mögliche Intervention kann insofern auch Nicht-Handeln darstellen.

Die Frage, die sich damit stellt, lautet «was kann ich tun?». Sie tritt an die Stelle der häufig gestellten Frage «was sollte getan werden?». Damit wird die Orientierung anhand des Möglichen und nicht anhand des normativ Erwarteten festgelegt²². Die Zielschärfung und -definition wächst zusammen mit dem Verständnis und den Möglichkeiten zum Handeln. Der Effectuation-Ansatz schlägt sich auch in der Zusammenarbeit mit den zuweisenden Stellen, dem Familiensystem und möglichen Partner*innen im 1. Arbeitsmarkt nieder: Es wird mit den vorhandenen Ressourcen und den erreichbaren Zielen gearbeitet und nicht erschöpfend darüber diskutiert, was ermöglicht werden sollte. In diesem Ansatz erkennt Qualifutura die Grenzen ihrer Allzuständigkeit.

-> Systematische Reflexion des sozialarbeiterischen Handelns

Die fortwährende Reflexion des sozialarbeiterischen Handelns hat bei Qualifutura einen hohen Stellenwert und wird als essentiell betrachtet. Sichergestellt wird diese durch diverse institutionalisierte Gefässe wie dem 4-Augen-Prinzip mit der pädagogischen Leitung, den laufenden Fallnotizen ins elektronische Rapportsystem (welche auch nach dem 4-Augen-Prinzip reflektiert werden), Fallbesprechungen, Intervisionen und Supervisionen. Insbesondere das 4-Augen-Prinzip, welches sich durch die Tandem-Fallführung mit den fallführenden Coaches und der pädagogischen Leitung ergibt²³, ist kennzeichnend für den Reflexionsgehalt.

In den Reflexionen geht es in erster Linie darum, die eigenen Haltungen, Werte und Annahmen zu reflektieren und gegebenenfalls zu modifizieren. So sollen blinde Flecken identifiziert und reduziert, Vorannahmen und Werthaltungen hinterfragt sowie Handlungsmöglichkeiten oder -alternativen in der Fallführung besprochen werden. Qualifutura will sein sozialarbeiterisches Handeln stets begründen können²⁴. In langfristiger Hinsicht hat die pädagogische Leitung eher die Fernziele im Blick und kann so gezielt immer wieder auf diese hinweisen und diesbezüglich Impulse setzen. Auf diese Weise soll eine Qualitätssicherung der sozialarbeiterischen Arbeit gewährleistet werden.

* * *

²¹ Quelle: Qualifutura, persönliches Gespräch mit fallführender Person, 09.06.2020

²² Quelle: Qualifutura, betriebliches und organisatorisches Rahmenkonzept 2017: 12

²³ Quelle: Qualifutura, Konzept Fallführungs-Tandem (undatiert): 1

²⁴ Quelle: Qualifutura, Workshop-Protokoll von Februar 2020: 2