

# Fachgespräch : «Innovation orientiert sich an den Bedürfnissen der Klientel»



*Susanne Bachmann und Marcel Krebs  
im Gespräch mit Tanya Mezzera,  
Barbara Willener und Stefan Eugster Stamm*

Was bedeutet «innovativ» in Bezug auf eine **Praxisorganisation** der Sozialen Arbeit konkret? Auf welche Weise werden Neuerungen in der Organisation organisiert? Wie können Neuerungen in einer Organisation verankert werden? Diese Fragen diskutiert die Redaktion im Gespräch mit der Sozialarbeiterin Tanya Mezzera, der Heil- und Sozialpädagogin und Sozialarbeiterin Barbara Willener und dem Sozialpädagogen Stefan Eugster Stamm. Das Ziel ist es, dabei den Faktoren auf die Spur zu kommen, die in der Praxis eine Rolle spielen, um Innovation zu ermöglichen oder auch zu behindern.

Bachmann, Susanne/Krebs, Marcel (2022): Innovation orientiert sich an den Bedürfnissen der Klientel. Fachgespräch mit Tanya Mezzera, Barbara Willener und Stefan Eugster Stamm. In: Soziale Innovation 2022. S. 27–38.

## *Inwiefern ist «Innovation» für dich in deiner Organisation wichtig?*

*Tanya Mezzera* Mir ist wichtig, dass meine Arbeit einem Bedarf und den Bedürfnissen der Klientel entspricht. Es geht darum, up to date zu sein und immer wieder zu schauen: Was gibt es für innovative Ansätze, die es sich lohnt, genauer zu prüfen — nicht zuletzt, um die öffentlichen Gelder, die wir erhalten, effektiv und zum Wohl unserer Klientel einzusetzen. Das braucht diese regelmässige Überprüfung: Sind wir noch State of the Art?

*Stefan Eugster Stamm* Als ich bei Mobile Basel vor 25 Jahren angefangen habe, gab es für junge Erwachsene in der Sozialpsychiatrie keine Angebote. Wir mussten diese erst aufbauen. Und diese Perspektive haben wir in unserer Entwicklung immer beibehalten: Wo gibt es einen Bedarf?

*Barbara Willener* Das ist bei uns ähnlich, auch wir haben diese innovative Haltung und den Anspruch, für unsere Zielgruppe **bedarfsorientierte Lösungen** zu entwickeln. Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die wir bei der sozialen und beruflichen Integration begleiten, befinden sich meist in sehr komplexen und anspruchsvollen Situationen. Das heisst, dass es sehr individuelle Lösungen braucht und es unter Umständen darum geht, bei jedem neuen Fall ein neues Angebot, ein neues Setting zu schaffen.

*SE* Bei uns kommt noch hinzu, dass wir seit fünfeinhalb Jahren radikal selbstorganisiert und selbstführend unterwegs sind. Eine wichtige Rolle hat dabei das Qualitätsverfahren gespielt, das wir seit 22 Jahren anwenden.

## *Welche Anlässe für Innovationen gab es in euren Organisationen?*

*SE* Innovation ist bei uns immer aus der Arbeit in der Praxis erwachsen: Was müssen wir erneuern? Welches Angebot muss vollständig neu implementiert werden?

**BW** Anfangs war unser Angebot rein stationär. Als ambulante Angebote dazukamen, die einen weniger klaren Rahmen hatten als etwa ein Heim, hat dies viele Erneuerungen ermöglicht. So konnten wir unser Angebot stärker an den Bedürfnissen der Einzelnen orientieren statt zu erwarten, dass sie sich starren Vorgaben anpassen müssen. Dieser Anspruch ist zentral für unsere Haltung. Dazu kamen weitere Anlässe wie das Sabbatical der Geschäftsleitung oder deren Überbelastung, die neue Ansätze und innovative Lösungen erforderten.

**TM** Wir waren immer schon beweglich, aber einen Innovationsschub löste vor allem aus, dass wir 2010 in die Psychiatrischen Dienste des Kantons Aargau integriert werden sollten. Somit mussten wir klären, wie wir uns positionieren: Was macht uns aus? Weshalb braucht es uns als unabhängige Stiftung? Wir haben uns gegen die Integration gewehrt, weil uns wichtig war, dass mehrere Zugänge oder Türen für Betroffene möglich bzw. offen bleiben, nicht nur medizinische. Das war übrigens auch ein Grund, weshalb ich mich am Programm «Soziale Arbeit in der Suchthilfe und Suchtprävention» beteiligt habe, denn die Soziale Arbeit braucht es als Ergänzung zur suchtmmedizinischen Perspektive. Dieses Programm hat zum Ziel, zur Professionalisierung der Sozialen Arbeit in der Suchthilfe beizutragen.<sup>1</sup>

**SE** Als wir angefangen haben war es so, dass junge Erwachsene etwa mit einer Psychose in eine normale Klinik kamen, wo sie mit chronifizierten und älteren Patientinnen und Patienten zusammenkamen. Wir haben damals versucht, statt von einer psychiatrischen Perspektive auszugehen und in Diagnosen und Pathologien zu denken, mit agogischen Ansätzen und den damals unüblichen systemisch-lösungsorientierten Methoden zu arbeiten.

Wir haben zum einen neue sozialarbeiterische Angebote geschaffen, zum anderen bestehende Betriebe integriert und dabei versucht, voneinander zu lernen. Das ist auch ein wichtiges Element von Innovation: **miteinander etwas entwickeln** statt anderen eine Doktrin aufzuzwingen.

**BW** Wir sind ebenfalls sozialarbeiterisch und agogisch unterwegs und haben dabei den Anspruch, möglichst Kooperationen zu schaffen. Also da, wo wir den Bedarf nicht abdecken können, starre Organisationsgrenzen aufzuweichen. Vielleicht ist in einem Fall das Wohnen anderswo gelöst, aber das Jobcoaching oder die Familienbegleitung wird von uns abgedeckt.

**TM** Umso wichtiger ist es für uns, als Organisation die eigenen Kernkompetenzen zu kennen und gegenüber Kooperationspartnern das eigene Profil sichtbar zu machen. Mit welchen Theorien und Konzepten arbeiten wir? Wir haben dieses Jahr für die Suchtberatung auch eine Orientierungshilfe formuliert — zur Positionierung gegen innen und gegen aussen.

Innovation ist auch deshalb wichtig, weil wir so für unsere Mitarbeitenden attraktiv bleiben. Beispielsweise wenn wir ihnen die Möglichkeit geben, eine Projektleitung oder eine Themenverantwortung zu übernehmen oder in einer Arbeitsgruppe mitzuarbeiten. So können wir die **Identifikation der Mitarbeitenden** erhöhen: Da kann ich mitgestalten, ich kann den Bedarf meiner Klientel einbringen. So entstehen teilweise auch neue Angebote. Das ist dann für die ganze Organisation ein Gewinn.

**SE** Das stellen wir auch fest: Der lösungsorientierte Ansatz und die Selbstorganisation, das interessiert potenzielle Mitarbeitende. Wenn es einer Organisation gelingt, gleichzeitig im Heute zu sein und vorwärts zu schauen, macht sie das sehr attraktiv.

*Was heisst das bei euch konkret:  
«Innovation», «innovativ»?*

**SE** Dass wir neue Angebote geschaffen haben. Aber dort war nicht das Ziel, innovativ zu sein, sondern einen Bedarf zu decken. Also achtsam und aufmerksam zu sein: Wo fehlt etwas? Wo wird etwas so gemacht, wie wir das aus unserer Haltung nicht ideal finden? Wo braucht es Entwicklung, wo kann man etwas noch besser oder spezifischer gestalten? Aber das ist kein Verkaufsargument, es ist uns nicht wichtig, dass wir als innovativ gelten.

**BW** Es ist nicht so, dass wir uns auf die Fahnen geschrieben haben, dass wir innovativ sein wollen. Es wird von aussen an uns herangetragen und wir fragten uns: Wie kommt das? Was macht es aus, dass wir als innovativ wahrgenommen werden? Innovation ist **kein Selbstzweck**. Es geht um Neuerungen, um Anpassung, um Umgang mit latenten Krisen und wiederkehrenden Phänomenen — manchmal ganz kleine Veränderungen, manchmal ein grosses neues Produkt, sei es auf Ebene der Klientel oder der Mitarbeitenden. Auch da kann es Bedürfnisse geben, die erfordern, dass wir Strukturen anpassen müssen.

*Was wäre ein konkretes Beispiel für so eine Erneuerung?*

**BW** Ein aktuelles Beispiel ist das Anliegen, in der Familienbegleitung Formen zu entwickeln, die es erlauben, vor Ort mit den Kindern und mit den Eltern getrennt in Gruppen zu arbeiten und Themen aufzunehmen, die sie gemeinsam haben. Auf der Ebene der Mitarbeitenden sind wir daran, Rahmenbedingungen zu definieren, die allen Mitarbeitenden Auszeiten ermöglichen, die es wünschen. So, dass dies nicht im Einzelfall ausgehandelt werden muss und jeweils eine Ausnahme bleibt.

## Was fördert Innovationsbereitschaft?

*Was sind die Voraussetzungen, um Innovation in eurer Organisation zu ermöglichen und Mitarbeitende zu ermutigen, neue Ideen einzubringen?*

**TM** Zentral für uns ist, Ressourcen für Vernetzung und Verbandsarbeit zur Verfügung zu stellen. Es ist strategisch verankert, dass wir Kooperationen pflegen und in nationalen Arbeitsgruppen aktiv mitarbeiten. So können wir Trends frühzeitig wahrnehmen und dann intern genauer anschauen. Da wir eine grosse Organisation sind, ist es möglich, Arbeitsgruppen zu gründen, die Themen bearbeiten, Studien heranziehen und Anregungen an die

Leitung zurückspeisen. Die Anregungen dazu kommen von den Mitarbeitenden, aber auch von der Leitung.

**SE** Ich würde Freiheit als zentrale Voraussetzung voranstellen. Bei uns ist es so, dass alle Mitarbeitenden frei sind, innovativ zu sein. Das wird nicht von oben gelenkt, sondern wir gehen davon aus, wenn jemand in der praktischen Alltagsarbeit etwas feststellt, muss diese Person das nicht einer Leitung präsentieren, sondern kann selbst etwas formulieren und schauen, ob sie dafür andere gewinnt. Da haben wir schon Verschiedenes erlebt, dass eine Idee durchstartete, andere sich beteiligt haben und ein Start-up daraus geworden ist. Es gab es auch schon, dass jemand nicht überzeugen konnte und die Idee wieder verfliegen ist.

Das heisst, alle — wenn sie wollen! — können sich dort voll reingeben. Wenn jemand etwas Überzeugendes schafft, muss dann jeder Betrieb für sich selbst schauen, wie er das wirtschaftlich rentabel umsetzen kann. Das kommt nicht immer nur gut. Da wurden auch schon Projekte gegen die Wand gefahren. Das ändert aber nichts an unserer positiven Grundhaltung zum Ausprobieren von etwas Neuem.

**BW** Ich füge noch das Stichwort **Kultur** hinzu: Führungskultur und Fehlerkultur. Die Mitarbeitenden müssen das Vertrauen haben, dass sie angstfrei denken und auch mal etwas ausprobieren können, ohne erst verschiedene Hürden überwinden zu müssen. Das heisst, sie müssen Zeit dafür erhalten. So, dass sie wirklich wissen: Ich darf einen Teil meiner Arbeitszeit dafür benutzen, um über etwas nachzudenken, zum Austausch, um Ideen zu spinnen, ohne dass es schon sicher funktionieren muss. Es ist gut möglich und muss Platz haben, dass auch mal etwas nicht funktioniert. Dann wird die Idee verworfen und das Erarbeitete abgelegt — vielleicht passt es ja zu einem späteren Zeitpunkt. Dabei ist ein zentraler Faktor, dass eine wirtschaftliche Sicherheit vorhanden ist und nicht jede Stunde genau abrechenbar sein muss. Es ist wichtig, als Betrieb diesen Freiraum zu schaffen, Ressourcen und Zeit zur Verfügung zu stellen, um einem Anliegen Raum geben zu können.

**TM** Wir erhalten ein Globalbudget vom Kanton, mit dem wir die Beratungsstellen organisieren. Wir haben daraus einen Posten definiert, der es ermöglicht, auch einmal ein Projekt voranzutreiben und dafür Stellenprozente zu verwenden. Das hat sich sehr bewährt. Die entsprechende Mitarbeiterin erhält so die Legitimation, eine bestimmte Anzahl Stunden pro Woche dafür einzusetzen.

Es braucht dann irgendwann den Entscheid, ob es weiterhin ein Projekt sein oder in ein festes Angebot umgewandelt werden soll. Die Aufsicht über das Projekt hat die jeweilige Bereichsleitung, die sich mit den Themenverantwortlichen regelmässig austauscht.

*Was wäre konkret ein Beispiel für eine Idee, die es zu bearbeiten gilt?*

**TM** Zusammen mit dem Fachverband Sucht setzen wir gerade das Projekt «1+1=3: Interprofessionelle Kooperation zwischen aufsuchender Pflege und Suchthilfe» um, das von Gesundheitsförderung Schweiz mitfinanziert wird. Dabei geht es um die Frage, wie wir mit der lokalen Spitex bedarfsgerechter zusammenarbeiten wollen, bis hin zu aufsuchender Suchtberatung. Ich bin in der Steuergruppe des Projekts und konnte in meinem Team eine Mitarbeiterin gewinnen, die die lokale Projektleitung übernommen hat. Sie hat dafür **Stellenprozente** erhalten, um mit der Spitex vor Ort zu koordinieren, welche konzeptionellen Anpassungen nötig sind oder was für Workshops hilfreich sind, um die Mitarbeitenden auf beiden Seiten ins Boot zu holen. Meine Rolle dabei ist, ihr den Rücken zu stärken. Sie kann sich mit mir austauschen, etwa wenn sie Fragen hat, zum Beispiel zu Ressourcen. Ich speise das Thema dann wieder in die Geschäftsleitung oder in die Bereichsleitung ein. So ist der Informationsfluss gewährleistet, und sie hat relativ viel Handlungsspielraum.

*Wenn bei Mobile Basel jemand eine Idee hat, muss er oder sie jemanden dafür gewinnen. Wie sieht die Unterstützung von der Organisation dafür aus?*

**SE** Im Endeffekt gibt es bei uns nur noch Mitarbeitende. Wir haben nur noch pro forma eine Geschäftsleitung, weil es das Handelsregister so verlangt.

Wir haben versucht, Instrumente aufzubauen, die Reflexion und Objektivierung ermöglichen. Zum einen das Globaltreffen, wo wir uns physisch als Gesamtorganisation alle sechs bis acht Wochen treffen, was leider wegen Corona gelitten hat. Dort können wir uns austauschen, unsere Kultur entwickeln und auch Ideen diskutieren.

Und dann nutzen wir die Plattform Confluence. Dort können alle Aufgaben, die die Gesamtorganisation betreffen, in Form von Posts an alle transparent gemacht werden. Wenn jemand eine Idee hat, kann das dort lanciert werden. So wurde etwa der Hinweis auf das Casting gepostet, mit einem Entwurf des Betriebskonzepts und dem nötigen Dossier.

Das heisst, den Auftrag für die Kontrolle übergeben wir nicht einer Einzelperson, sondern der Schwarmintelligenz. Im Grossen und Ganzen funktioniert das gut. Mit dem Gastrobetrieb hat das jetzt aber wirtschaftlich nicht ideal geklappt. Wir haben viel zu spät gemerkt, dass wir im Minus waren, weil ein Cashflow-Reporting-Instrument nicht gut funktioniert hat. Es hat auch mit Corona zu tun, weil wir zu wenig Umsatz hatten — was vielen Restaurants so geht. Aber klar: Gewisse **Instrumente** haben hier erstmals nicht funktioniert, da haben wir klar Nachholbedarf. Ich stelle jedoch das Gesamtmodell nicht infrage. Es geht eher darum, gewisse Instrumente anzupassen.

*Bei euch allen sind für Innovation motivierende Mitarbeitende nötig, die aktiv Ideen aufgreifen und vorantreiben. Wie schafft ihr es, dass die Mitarbeitenden mitziehen?*

**TM** Das hat viel mit unserer partizipativen Führungskultur und den flachen Hierarchien zu tun, auch wenn wir nicht derart selbstorganisiert wie Mobile Basel sind. Es gibt einen direkten Zugang zur Geschäftsführung und das Leitungsteam ist seit vielen Jahren sehr konstant und gut eingespielt: Seit 15 Jahren gab es in der Leitung keine Wechsel, trotz Reorganisation. Diese Konstanz ermöglicht viel Durchlässigkeit und Beweglichkeit.

Wir messen unsere Betriebskultur auch regelmässig, weil wir wissen wollen, wie das von den Mitarbeitenden empfunden wird.



**BW** Durch den Rahmen, den die Mitarbeitenden erhalten, dass ihre Anliegen aufgenommen werden, ergibt sich die Bereitschaft, innovativ zu agieren. Und wenn wir Leute einstellen, ist das natürlich auch ein Thema und wir schauen, wer hat Lust, so zu arbeiten. Natürlich gibt es bei uns auch Bereiche, die klarer strukturiert sind und nach wenig Neuerungen verlangen. Etwa im Sekretariat oder in der Administration.

Der Anspruch ist, dass sich die Mitarbeitenden einbringen — und das ist auch anstrengend und anspruchsvoll. Ständige Veränderungen und Neuerungen sind auch herausfordernd. Es braucht die Bereitschaft, sich immer wieder darauf einzulassen und diese Auseinandersetzungen zu führen.

## Balance von Innovation und Tradition

**SE** Wichtig scheint mir, nicht nur auf Entwicklung zu setzen. Es gibt insgesamt vier Aspekte in einer Organisation: Zum einen Entwicklung, klar, aber daneben auch Erhalten und Verwalten. Dann gibt es drittens diejenigen, die Verbindungen schaffen, etwa zwischen morgen und gestern. Nicht zuletzt braucht es viertens die Lernenden, die Fragen aufwerfen. Alle vier Dimensionen sind wichtig und sollten in einer Balance sein. Wenn ein Aspekt dominiert, ist die Organisation in Gefahr.

Wenn nur auf Entwicklung gesetzt wird, ist das Burnout nahe. Auch **erhaltende und verwaltende Kräfte** sind wichtig, und die Lernenden, die Fragenden sind ebenso zentral wie diejenigen, die das Ganze zusammenhalten.

**TM** Das würde ich auch unterstützen. Ich bin oft diejenige, die immer mal wieder neue Ideen einbringt und dann gibt es die anderen im Team, die auch mal bremsen und sagen: Warte mal Tanya, nicht schon wieder! Das ist wichtig, dass das auch möglich ist. Und dass zusammen besprochen wird, ob das Neue sich wirklich lohnt und neben dem Kerngeschäft genügend Ressourcen vorhanden sind.

Es ist wichtig, das Gute, das sich bewährt hat, nicht immer wieder umzustürzen, denn das bildet einen guten

Boden, Vertrauen und Routine, und daraus können auch wieder gewisse Innovationen entstehen.

Gerade in unserem Bereich, in dem viele Klientinnen und Klienten Mühe haben mit Veränderungen, ist es wichtig, eine gewisse Sicherheit und Kontinuität zu vermitteln und gleichzeitig aufzuzeigen: Wir sind beweglich. Auch da braucht es beides.

## Relevanz von Wissenschaft

*Inwiefern spielen die Wissenschaft und die Kooperation mit Akteuren aus der Wissenschaft bei eurem Innovationsprozess eine Rolle?*

**SE** Dass wir sehr früh mit dem lösungsorientierten Ansatz gearbeitet haben und auch jetzt wieder, als wir uns vor fünf Jahren als **TEAL-Organisation** definierten, dies hat viel Interesse an Hochschulen erzeugt. TEAL-Organisation bedeutet, dass wir den Vorschlägen aus Frédéric Laloux' Buch «Reinventing Organizations» von 2014 folgen und der Selbstorganisation der Mitarbeitenden grossen Raum bieten.

Wir werden viel untersucht und evaluiert sowie für Referate an Schulen und Hochschulen angefragt. Der Gewinn für uns besteht dabei im Austausch und in der Anregung durch die **Fragen, die uns herausfordern**.

**TM** Ein konkretes Beispiel: Seit vier Jahren gibt es bei uns das Angebot «Soziale Diagnostik», wo sich ein Fachteam aus allen sieben Beratungsstellen regelmässig trifft, um komplexe Fälle zu analysieren und eine Systemmodellierung zu erstellen. Hintergrund war ein Projekt der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, in dem ich zwei Jahre mitgearbeitet habe. Es ging darum zu prüfen, wie die Theorie «Integration und Lebensführung» in Form einer sozialen Diagnostik so implementiert werden kann, dass sie für die Praxis nutzbar ist.<sup>2</sup> Wir setzen nun einen dieser Ansätze um und tauschen uns auch weiterhin mit Forschenden der Hochschule aus.

Dieses Jahr entschlossen wir uns zudem, eine **Prozessevaluation** von der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW durchführen zu lassen. Wir wollen erfahren, inwiefern unsere Umsetzung eigentlich noch der Theorie

entspricht. Es ist für uns wertvoll, ein Feedback zu erhalten, ob wir auf dem richtigen Weg sind und wo wir noch Entwicklungspotenzial haben.

**BW** Wir sind gerade beim Versuch, unsere Organisation besser zu verstehen. Wir arbeiten mit Forschenden verschiedener Hochschulen zusammen, die unsere Organisation, unsere Strukturen, Haltungen, unsere Kultur usw. untersuchen. Das Ziel ist, dass wir das, was auf den verschiedenen Ebenen – strategisch, strukturell, operativ – bei uns entstanden ist, läuft und sich entwickelt, klarer fassen können und manches, was bisher eher spontan oder intuitiv passierte, in eine bewusst gelebte, aufmerksame, offene und für Impulse und auch «Zufälle» empfängliche Unternehmenskultur umgestalten können. Zum anderen laden wir immer wieder gezielt Fachleute für Inputs oder Feedbacks ein, um das, was wir planen, stärker wissenschaftlich abzustützen.

Tanya Mezzera, Sozialarbeiterin FH, Geschäftsleitungsmitglied der Aargauischen Stiftung Suchthilfe ags und Bereichsleiterin der Suchtberatung ags, Lenzburg und Wohlen (Suchtprävention sowie Beratung für Betroffene und Angehörige, suchthilfe-ags.ch), tanya.mezzera@suchtberatung-ags.ch

Stefan Eugster Stamm, Sozialpädagoge FH, bis 1. Juni 2022 zuständig für Finanzen & Beratung TEAL-Organisation bei Mobile Basel (ambulante und stationäre Begleitung und Unterstützung für Menschen mit psychischen Schwierigkeiten oder Beeinträchtigungen, mobilebasel.ch), mail@netzwerkselfstorganisation.net

Barbara Willener, Klinische Heil- und Sozialpädagogin BA & Soziale Arbeit MSc, Co-Geschäftsleiterin und Prozess- und Fachleitung bei Qualifutura GmbH Interlaken (soziale und berufliche Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit Mehrfachproblematiken, qualifutura.ch), barbara.willener@qualifutura.ch

#### Redaktion:

Susanne Bachmann, Dr., Soziologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, susanne.bachmann@fhnw.ch

Marcel Krebs, Dr., Soziologe und Sozialarbeiter, Dozent an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, marcel.krebs@fhnw.ch

1 Weitere Infos zum Programm: [www.mas-sucht.ch/sass](http://www.mas-sucht.ch/sass)

2 Weitere Infos zum Projekt: [www.soziale-diagnostik.ch/konzepte/integration-und-lebensfuehrung/](http://www.soziale-diagnostik.ch/konzepte/integration-und-lebensfuehrung/)