

Alltagsnähe
Kooperationen
Forschungsbezug
Wie gelingt
soziale Innovation?
Irritation
Interdisziplinarität
Stolpersteine
Zielorientierung
Dynamik
Courage
Bedürfnisse
Lösungen
Wechselspiel
Dialog
Hindernisse
Ressourcen
Strukturen

Wie gelingt soziale Innovation?





Soziale Innovation und Innovation in der Sozialen Arbeit

*Matthias Hüttemann
und Anne Parpan-Blaser*

11

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*

27

Restschuldbefreiungsverfahren als soziale Innovation zur Armutsbekämpfung

Christoph Mattes

41

Soziale Innovation im Spitex-Bereich: Das Projekt Curarete

*Pierre Gobet
und Susi Wiederkehr*

55

Kunst im Heft: «rendre possible ...»

Corinna Staffe

69

Einblick in die Arbeit mit der Gamification-Methode EMPAMOS in Forschung und Praxis

*Benjamin Löhner
und Max Höllen*

85

Kampf gegen Obdachlosigkeit: Innovations-schub durch europäische Verbundforschung

Matthias Drilling

97

Impressum

112



Editorial



Susanne Bachmann

Marcel Krebs

Christoph Mattes

Stefan Schnurr

Was braucht es, damit soziale Innovation möglich wird? Welche Bedingungen sind dabei förderlich? Was heisst Innovation im Sozialen überhaupt? Diese Fragen führen durch die Ausgabe 2022 der Zeitschrift «Soziale Innovation». Verschiedene Autorinnen und Autoren aus der Praxis und Forschung der Sozialen Arbeit stellen im Heft dar, welche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für die Umsetzung von innovativen Projekten hilfreich oder hinderlich waren: Was ermöglicht Innovation? Welche Probleme bei der Umsetzung traten auf? Welche Bedeutung hatten Ergebnisse aus der Forschung bei der Projektkonzeption und -umsetzung?

Zum Einstieg in die Ausgabe ist der Beitrag von *Matthias Hüttemann* und *Anne Parpan-Blaser* zu empfehlen (→ S. 11). Er gibt eine Einführung in die Thematik dieser Ausgabe und zeigt entlang den Beiträgen dieses Heftes auf, wie Wissenschaft und Forschung zu einer gelingenden Innovation beitragen können.

Die Zeitschrift «Soziale Innovation» wird seit 2006 von der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW herausgegeben. Nach einer Corona-Pause erhielt die Zeitschrift nun ein frisches Layout und wurde neu konzipiert. Die

Beiträge zeigen den Zusammenhang von empirischen Forschungsbefunden und sozialen Innovationen auf. Trotz ihrem wissenschaftlichen Hintergrund sind sie praxisnah und allgemein verständlich formuliert. Ein künstlerischer Bildbeitrag ergänzt die fachlichen Beiträge und setzt sich eigenständig mit dem Thema des Heftes auseinander.

Mit der Tagung «Soziale Innovation» bietet die Hochschule für Soziale Arbeit FHNW alle ein bis zwei Jahre ein Forum, um soziale Innovation als Konzept und soziale Praxis in ihrer Breite sichtbar und für die Soziale Arbeit fruchtbar zu machen. Die Zeitschrift greift die Themen der Tagungen in ihren Themenschwerpunkten auf und vertieft sie.

Alle Ausgaben der Zeitschrift sind übrigens online auf der Website soziale-innovation-fhnw.ch zu finden. Dort kann sie zudem kostenfrei abonniert werden.

Viel Vergnügen bei der Lektüre!
Die Redaktion

Soziale Innovation und Innovation in der Sozialen Arbeit

Soziale
'22
Innovation

Matthias Hüttemann

Anne Parpan-Blaser

In der Sozialen Arbeit wissensbasiert innovieren, den Wandel der Gesellschaft mitgestalten und dabei auf die Zusammenarbeit von Praxis und Wissenschaft setzen: Die Soziale Arbeit ist herausgefordert, ihre Innovationsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Anspruchsvolle Rahmenbedingungen sind dabei unter anderem die gesellschaftlichen Transformationsprozesse, der sozialstaatliche Kontext Sozialer Arbeit sowie die Differenz von **Wissenschaft und Praxis**. Anhand von theoretischen Überlegungen und Ergebnissen aus der Innovationsforschung wird im Beitrag gezeigt, wie Innovation in der Sozialen Arbeit verstanden und gestaltet wird und welche Potenziale für zukünftige Entwicklungen auszumachen sind. Deutlich wird, dass Organisationen, Akteure und Inhalte von Wissenschaft und Forschung den Innovationsprozess in vielen Hinsichten unterstützen können.

Hüttemann, Matthias/Parpan-Blaser, Anne (2022): Soziale Innovation und Innovation in der Sozialen Arbeit. In: Soziale Innovation 2022. S. 11—23.

Die Professionalisierung von solidarischem Handeln als personenbezogene Dienstleistung war — in historischer Perspektive — eine Innovation. Heute kann die Soziale Arbeit als etabliert gelten, und Akteure aus Disziplin und Profession der Sozialen Arbeit stehen vor der Herausforderung, die Innovationsfähigkeit Sozialer Arbeit unter den gegenwärtigen Bedingungen zu behaupten und zu entfalten. Dies sind unter anderem die grossen gesellschaftlichen Transformationen, die sozialstaatliche Rahmung Sozialer Arbeit und innerhalb der Sozialen Arbeit die Differenz von Wissenschaft und Praxis. Zunächst wird im vorliegenden Beitrag auf diese Herausforderungen im Einzelnen eingegangen, bevor ein Forschungsüberblick zum Thema «Innovation in der Sozialen Arbeit» folgt. Der Beitrag mündet in eine Betrachtung der Funktionen von Wissenschaft und Forschung im Innovationsprozess.

Gesellschaftliche Transformationen

Digitalisierung, Klimawandel, Migration, demografischer Wandel, Beeinträchtigungen des sozialen Zusammenhalts usw. beinhalten immense Aufgaben für die gesamte Gesellschaft und auch für die Soziale Arbeit. Der Wandel der Gesellschaft bringt neue soziale Ungleichheiten mit sich bzw. kann bestehende Ungleichheiten und damit verbundene soziale Ungerechtigkeiten verschärfen. Sozialarbeitende können teilweise auf bewährte Konzepte und Methoden zurückgreifen, um einen Beitrag zu sozialer Gerechtigkeit zu leisten und Menschen mit Benachteiligungen zu unterstützen, ein möglichst selbstbestimmtes Leben führen zu können. Nicht allen neuen Bedarfen und Aufgaben kann jedoch auf bewährte Arten und Weisen begegnet werden. Ein Aspekt, der Innovation erfordert, ist beispielsweise, dass nationale Perspektiven bei der Bewältigung der Transformationsaufgaben allein nicht ausreichen und **inter- und transnationale Zugänge** erforderlich sind (Grasshoff et al. 2016). Zugleich und in Verbindung damit sind regionale und lokale Handlungsorientierungen — in der Sozialen Arbeit etwa als Gemeinwesenarbeit und Sozialraumorientierung verankert — weiterhin und teilweise in neuen, beispielsweise digital vernetzten Formen gefragt, um Aktivitäten und

Bündnisse (z. B. in Kooperation mit Akteuren aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft vor Ort) wirksam zu gestalten. Dass die Soziale Arbeit im Austausch mit diversen gesellschaftlichen Gruppen und Organisationen neue Lösungen für Probleme der Lebensführung in einer sich wandelnden Gesellschaft entwickelt, ist gelebte Praxis. Dies zeigt das Fachgespräch mit Tanya Mezzera, Barbara Willener und Stefan Eugster Stamm in dieser Zeitschrift. Darin wird deutlich, dass es eine zentrale Frage ist, ob ein neues Angebot einen gegebenen Bedarf deckt. Die Feststellung und Begründung eines Bedarfs kann allerdings Aushandlungen und gesellschaftliche Konsensbildungen erfordern.

Zunehmend setzt sich die Erkenntnis durch, dass soziale Innovationen wesentlich zur Bewältigung der grossen gesellschaftlichen Herausforderungen beitragen können (Howaldt et al. 2019). Das Konzept der sozialen Innovation, das beispielsweise im EU-Programm für Beschäftigung und soziale Innovation (EaSI) eine prominente Rolle spielt, beinhaltet, dass sich Innovationen nicht primär auf materielle Produkte, sondern auf soziale Praktiken beziehen. In diesem Sinne stellten zum Beispiel Car Sharing oder Mikrokredite soziale Innovationen dar, da hier nicht die genutzten Produkte, sondern die Formen der sozialen Organisation neu waren. Dieser Umstand kann auch am Beispiel des Projekts «Curarete» verdeutlicht werden, das Pierre Gobet und Susi Wiederkehr in dieser Zeitschrift vorstellen. Nicht die Pflegeleistungen und die genutzte Software an sich waren innovativ, sondern — in Adaption des niederländischen «Buurtzorg»-Modells — die agile Organisation der Pflege, der Einbezug von Netzwerkpersonen mit unterschiedlichen Qualifikationen, die Art der Finanzierung usw. Das Projekt zeigt auch, dass die Dienstleistungserbringung in Praxisorganisationen **in einem wohlfahrtsstaatlichen Kontext** steht, der für soziale Innovationen in hohem Masse relevant und erfolgskritisch sein kann.

Sozialstaatlicher Kontext

Dass die Soziale Arbeit sozialstaatlich und sozialrechtlich gerahmt ist, ist eine Errungenschaft, deren Wert kaum hoch genug eingeschätzt werden kann. Dies wird deutlich

im Vergleich zu Ländern, die über ein weniger ausdifferenziertes System der sozialen Sicherung verfügen. Die Einbettung der Profession in das Sozialwesen bringt in Bezug auf Innovation Besonderheiten mit sich — zum Beispiel in Bezug auf Risiken, die mit dem Innovationsprozess einhergehen. Wenn ein neues Dienstleistungsangebot entwickelt werden soll, kann der Entwicklungsprozess auch scheitern. Dass nicht alle Innovationsvorhaben erfolgreich sind und insofern nicht zuletzt auch «Risiko-kapital» erforderlich ist, erscheint in der Sozialen Arbeit im Unterschied zur Privatwirtschaft weniger selbstverständlich. Angebote der Sozialen Arbeit werden zu einem grossen Teil mit öffentlichen Mitteln finanziert. Auch sind die Zielgruppen Sozialer Arbeit oft vulnerabel und ihr Schutz ist von besonderem öffentlichem Interesse. Diese Ausgangsbedingungen bedeuten, dass **Risiken von Innovationen** im Sozialbereich besonders zu beachten sind.

Sofern Risiken für Klient*innen nicht auszuschliessen sind, können zum Beispiel geeignete Phasierungen (Einrichtung einer Modellphase, Testphase) und Kontrollen hilfreich sein, vergleichbar der Entwicklung therapeutischer Massnahmen im Gesundheitswesen. Abwägungen zu Innovationsrisiken sollten Teil von Entwicklungsprojekten sein und Entwicklungsprozesse forschend bzw. evaluierend begleitet werden. Werden Fragen nach der Verantwortlichkeit verkürzt gestellt, befördert dies die Tendenz, «sichere» Routinen nicht zu verlassen bzw. einseitig an der Absicherung gegenüber Risiken orientiert zu sein.

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass auch in der Beibehaltung von Routinen oder in der Vermeidung von innovativen Entwicklungen Risiken und Nachteile für die Klient*innen Sozialer Arbeit bestehen können. Auch sind nicht alle Risiken zugleich Risiken für Klient*innen. Finanzielle Risiken können explizit als solche eingegangen werden — wie das zum Beispiel bei Innovationsfonds der Fall ist. Es ist davon auszugehen, dass die Innovationskraft auch im sozialen Sektor von Investitionen abhängt. Ohne aktive und gezielte, aber auch hinreichend breite und systematische Investitionen ist eine Erhöhung der Innovationsdichte unwahrscheinlich. Dabei gewinnen auch sektorenübergreifende Verschränkungen an Bedeutung, in denen die Handlungslogiken von (Sozial)Staat, (Sozial)Wirtschaft und (Zivil)

Gesellschaft kombiniert werden. Dies beinhaltet weitere Innovationspotenziale, ist aber nichts völlig Neues. So hat etwa die Kombination von sozialem Engagement und Unternehmertum eine Tradition, die sich in neueren Ansätzen wie «corporate social responsibility» und «social entrepreneurship» fortsetzt.

Sozialstaatliche Garantien und die damit bis zu einem gewissen Grad notwendig verbundene Trägheit der sozialen Versorgung einerseits und die «schöpferische Zerstörung» (Schumpeter 1912) und Erneuerung des Sozialwesens andererseits stehen in einem Spannungsfeld. Antizipierte Risiken können mögliche Innovationen verzögern oder verhindern. Christoph Mattes führt in seinem Beitrag in dieser Zeitschrift aus, dass das Restschuldbefreiungsverfahren ein innovativer Ansatz zur Bekämpfung von Armut sein könnte, konstatiert jedoch: «Die zentrale Hürde bei der Einführung eines Restschuldbefreiungsverfahrens sind die Befürchtungen der Praxis, dass sich die Bedingungen für Sanierungen und einvernehmliche Schuldenbereinigungspläne verschlechtern könnten» (→ S. 41: Beitrag *Christoph Mattes*). Verfahren zur Befreiung von Restschulden wurden in anderen europäischen Ländern bereits eingeführt — jedoch unter anderen ökonomischen Bedingungen als in der Schweiz.

Dies verweist auch darauf, dass innovative Entwicklungen Bekanntes mit Unbekanntem verbinden. Erst die **Anschlussfähigkeit an Bekanntes** lässt die vergleichende Bewertung als innovativ zu. Innovation stellt stets ein Ergebnis sozialer Bewertungsprozesse dar. Nicht nur Basisinnovationen, sondern auch kleine Verbesserungen, sogenannte inkrementelle Innovationen, können Fortschritt bedeuten. Auch hinsichtlich des Anwendungsbereichs können Innovationen im sozialen Bereich eine grosse Bandbreite aufweisen. Gegenstand der Innovation können einzelne Interventionen von Fachpersonen, Konzepte und Prozesse von Organisationen bis hin zu Paradigmenwechseln eines ganzen Fachgebiets und damit einhergehende Veränderungen in der Gesellschaft sein. Gesellschaftliche Innovationen, Innovationen des Sozialwesens und Innovationen in Verbindung mit Fachpersonen Sozialer Arbeit stehen vielfach in Wechselwirkung. Ein Beispiel hierfür ist die

paradigmatische Verschiebung von Integration (Eingliederung von Menschen in Systeme, die für die Allgemeinheit gestaltet sind) zu Inklusion (Gestaltung von Systemen, die sich an Vielfalt orientieren), die Menschen mit Behinderungen oder (gesundheitlichen) Einschränkungen sowie alle damit einhergehenden Veränderungen und Forderungen auf struktureller, organisationaler und professioneller Ebene betrifft.

Wissenschaft und Praxis Sozialer Arbeit

Was die Innovationskraft der Sozialen Arbeit betrifft, betrachten wir die Kooperation von Akteuren aus Wissenschaft und Praxis als einen wichtigen Schlüssel. Auch wenn vielfach (z. B. in Aus- und Weiterbildung) zusammengearbeitet wird, ist die **Zusammenarbeit von Hochschulen und Praxisorganisationen** der Sozialen Arbeit in der Breite nicht selbstverständlich — und auch voraussetzungsreich. Eine Studie, in der Formen der Kooperation in Forschungs- und Entwicklungsprojekten rekonstruiert wurden (Gredig et al. 2020; Hüttemann et al. 2016), erbrachte Hinweise darauf, was «Knackpunkte» in Bezug auf die Kooperation von Akteuren aus Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit sein können. Hochschulen und Praxisorganisationen sind Handlungssysteme mit unterschiedlichen Aufträgen, und vor diesem Hintergrund können mit kooperativen Projekten jeweils unterschiedliche Ziele und Interessen verbunden sein. Daher ist von Vorteil, wenn Ziele, Interessen, Nutzenerwartungen und fachliche Ansprüche sorgfältig kommunikativ geklärt und aufeinander abgestimmt werden. Auch praktische Umstände wie zum Beispiel (grössere) personelle Veränderungen während der Projektlaufzeit oder die Ressourcenausstattung für die zu leistenden Arbeiten haben eine hohe Relevanz.

Förderlich für die Verständigung und Zusammenarbeit ist es, wenn im Projekt geeignete Gefässe für gemeinsames Lernen und Tun eingerichtet werden, wenn auf gute vorherige Erfahrungen in der Zusammenarbeit zurückgegriffen werden kann und/oder wenn die handelnden Personen Kenntnisse über das jeweils andere Handlungssystem haben.

Diese Beobachtungen unterstreichen, dass die Zusammenarbeit über die in Rede stehenden Systemgrenzen hinweg anspruchsvoll ist. Es kommt hinzu, dass die Kultur der Zusammenarbeit und die Verfahren der Verbindung von Wissenschaft und Praxis in der Sozialen Arbeit keine lange Tradition und bewährten Praxisformen haben. Es liegen zwar etliche konzeptionelle Vorschläge vor (z. B. der «transformative Dreischritt», Staub-Bernasconi 2012), und es gibt Beispiele höchst produktiver Kooperation. Die (Innovations-)Potenziale der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis liegen in der Sozialen Arbeit insgesamt jedoch noch in erheblichem Mass brach. Eine stärkere Kopplung von Wissenschaft und Praxis auch und gerade in Bezug auf Innovation wäre unseres Erachtens möglich und sinnvoll. Bevor dieses Thema weiterverfolgt wird, schliesst ein **forschungsorientierter Überblick** und Ausblick zu Innovation im Kontext Sozialer Arbeit an.

Innovation in der Sozialen Arbeit

In der Sozialen Arbeit hat das Kriterium der Innovativität für die Förderung von Projekten an Bedeutung gewonnen. Die sozialwissenschaftliche Innovationsforschung kann auf ein wachsendes Forschungsfeld blicken, wenn es darum geht, Prozesse und Projekte zu untersuchen, die das Potenzial und den Anspruch haben, die Praxis der Sozialen Arbeit grundlegend, umfassend und dauerhaft zu verändern. Im Entstehen begriffen ist ein heterogener Forschungsbereich, der Untersuchungen auf verschiedenen Ebenen des Sozialwesens umfasst: Innovationen in Organisationen der Sozialen Arbeit, Entwicklungen in bestimmten Praxisfeldern, die Erbringung sozialer Dienstleistungen allgemein, Beiträge der Sozialen Arbeit zur Transformation der sozialen Versorgung und des «welfare mix» (Oosterlynck/Cools 2013), die Rolle Sozialer Arbeit in gesellschaftlichen Innovationen.

Der Blick auf Innovationsforschung zu Sozialer Arbeit und zum Sozialwesen zeigt, dass die genannten Themenbereiche aktuell noch nicht gleichermassen beforscht werden. Empirische Untersuchungen beziehen sich bislang meist auf Projekte der sozialen Mikro- und

Mesoebene sowie auf involvierte Fachpersonen und deren Zusammenarbeit (van Wijk et al. 2017). Im Zentrum des Interesses stehen des Weiteren Fragen der Implementierung (Høiland/Willumsen 2018) oder der Verbreitung erfolgreicher Pilotprojekte (Brown 2015). Insgesamt legen die bislang vorliegenden Erkenntnisse nahe, dass zum Verständnis der Dynamiken rund um soziale Innovationen verschiedene Analyseebenen miteinander verbunden werden müssen (siehe z. B. van Wijk et al. 2017; Shin 2016). Innovationsprozesse in der Sozialen Arbeit sollten demnach nicht isoliert betrachtet werden, sondern stets in Verbindung mit Fragen nach den (politischen, fachlichen) Rahmenbedingungen, unter denen die Rekonfiguration eines sozialen Dienstes oder Dienstleistungsfeldes erfolgt. Dieser Zugang würde es ermöglichen, Erkenntnisse aus bisherigen Studien zu spezifischen Aspekten des Innovationsgeschehens in Organisationen (zu Rahmenbedingungen: Sørensen/Torfinng 2015; Lenz/Shier 2021; zu Risiken: Osborne/Fleming 2015, Brown 2010; zu Effekten: Schmitz et al. 2013) breiter einzubetten.

In jüngerer Zeit erfolgte eine zunehmende Öffnung von Innovationsprozessen: Über den Kreis von Fachexpert*innen hinaus werden (potenzielle) Nutzer*innen, Vertreter*innen von Anspruchsgruppen und aus Steuergremien daran beteiligt. Die Rede ist hier auch von **Co-Kreation** (Nandan et al. 2020; Zhu/Thomassen, 2018; Wihlman et al. 2014; Kallio/Lappalainen/Tammela 2013). Dies hat ebenfalls Implikationen für die Innovationsforschung: Es stellen sich auch hier Fragen nach Methoden, die Nutzer*innen angemessene Artikulationsmöglichkeiten geben und wie im Forschungsprozess Machtfragen angegangen werden können (Virta/Branders 2016). Auch allgemein gewinnen partizipative Forschungsansätze sowie Ansätze, in denen Forschung von Professionellen oder Nutzer*innen durchgeführt wird («practitioner-led research», «user-led research»), an Bedeutung (Eßer et al. 2020). Dies wiederum hat einen Einfluss auf die (kooperative) Gestaltung von Entwicklungsprozessen, die auf solcherart erzielten Forschungsergebnissen fussen.

Wie eingangs erwähnt, bestehen angesichts immenser gesellschaftlicher Herausforderungen drängende **Entwicklungsbedarfe** — auch und gerade im Sozialwesen.

Soziale Arbeit kann aufgrund ihres engen Bezugs zu gesellschaftlichen Zusammenhängen auf eine lange Geschichte bedarfsorientierter Entwicklungen zurückblicken. Für künftige Entwicklungsvorhaben braucht es neben gegenstandsbezogenem Fachwissen auch Wissen zur Gestaltung von Innovationsprozessen in der Sozialen Arbeit. Es ist anzunehmen, dass eine systematische Aufarbeitung vergangener Entwicklungsprozesse hierzu wichtige Hinweise liefern kann. Generische Innovationsforschung ist deshalb wichtig — gerade, wenn es um kritische Aspekte und **Innovationsrisiken** geht. So hat eine eigene Studie (vgl. Hüttemann/Parpan-Blaser 2015) Hinweise ergeben, welche Faktoren Innovationsprozesse in der Sozialen Arbeit zum Scheitern bringen können: Unsicherheiten und gegebenenfalls nicht im Voraus abschätzbare Wirkungen, Abhängigkeiten von zentralen Akteuren, fehlende Akzeptanz in der Öffentlichkeit (politische Grosswetterlage), mangelnde Unterstützung durch relevante Kooperationspartner, tendenziöse Mediendarstellungen (z. B. das Offenlegen von Finanzierungslücken) oder der als unzureichend eingeschätzte Schutz der (vulnerablen) Zielgruppe.

Wissenschaft und Forschung im Innovationsprozess

Gemäss einem Verständnis von Innovation als wissensbasierter Entwicklung (vgl. Hüttemann/Solér 2018) kommen Wissenschaft und Forschung wichtige Funktionen im Innovationsprozess zu. Geeignetes Forschungswissen kann **in Anwendungskontexte «übersetzt»** und mit bereits vorhandenem Praxiswissen verbunden werden, was neue soziale Praxen begünstigt. Dieser Prozess erfordert oft mehrere Schritte, wie exemplarisch das Projekt «EMPAMOS» zeigen kann. Benjamin Löhner und Max Höllen berichten in dieser Zeitschrift davon, wie in diesem Projekt zunächst Spiel-Elemente analysiert wurden, die anschliessend für eine «Game Design Toolbox» aufbereitet wurden. Dieses Instrument dient der «Gamification», der Entwicklung von motivierenden Spiel-Elementen in Arbeitsprozessen. Als eine konkrete Anwendung stellen die Autoren dann ein gamifiziertes Beratungsprogramm für junge Drogenkonsument*innen vor.

Neben einer solchen Translation kann Forschung und Wissenschaft auch durch Kontrastierung und Irritation Innovation stimulieren. Neue und erwartungswidrige Erkenntnisse aus dem Forschungsprozess können es erlauben, die Perspektive auf einen Gegenstandsbereich zu erweitern und ungewohnte Blickwinkel einzunehmen. Dies sind erwiesenermassen wichtige Impulse zu Beginn eines Innovationsprozesses (Parpan-Blaser 2018), da eine veränderte Betrachtungsweise Denkräume rund um eine Problem- und Fragestellung eröffnet und in Verbindung mit bereits vorliegendem Wissen **Kreativität** anregt.

Entwicklung findet idealerweise dann statt, wenn es sie am dringendsten braucht: Wissenschaft schafft in diesem Zusammenhang die Möglichkeit, Bedarfe zu identifizieren, indem sie soziale Problemlagen gründlich beschreibt, analysiert und dabei die Sichtweisen relevanter Anspruchsgruppen einbezieht. Sie liefert damit Argumente für soziale und politische Aushandlungsprozesse. Matthias Drilling beschreibt in dieser Zeitschrift, wie das Phänomen Obdachlosigkeit durch Forschung sichtbar gemacht werden kann und muss. Im europäischen Verbundprojekt «FEANTSA» werden Daten erhoben, die Handlungsbedarfe in der Sozialpolitik sowie in der Disziplin und Profession der Sozialen Arbeit aufzeigen. Die Publikation von Forschungsergebnissen kann **Innovationsdruck erzeugen**, die Basis dafür schaffen, dass ein Thema auf die politische Agenda kommt und die Richtung künftiger Entwicklungsmöglichkeiten weisen. Ergebnisse aus Forschungsvorhaben bieten dann auch Grundlagen, um Innovationsprozesse auf empirisches Wissen abzustützen. Darüber hinaus kann eine sorgfältige Recherche zu bereits andernorts entwickelten und erfolgreich umgesetzten Projekten verhindern, dass das Rad neu erfunden wird. Innovation kann auch darin bestehen, Vorbildprojekte den lokalen Rahmenbedingungen anzupassen respektive die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Vorbildprojekte übernommen werden können.

Des Weiteren kann Forschung den Prozess der Innovation unterstützen. Gerade Ergebnisse aus der Innovationsforschung sorgen für ein besseres Verständnis von Innovationsprozessen und können dazu beitragen, dass diese gefördert und methodisch angemessen

ausgestaltet werden. Eine wichtige Erkenntnis in diesem Zusammenhang ist, dass es bei Innovationsprozessen nicht nur um inhaltliche Aspekte der Entwicklung geht, sondern auch darum, die Anschlussfähigkeit der Innovation zu sichern und die Akzeptanz für neuartige Ansätze zu schaffen (z. B. durch geeignete interne und externe Kommunikation).

Im Zusammenhang mit Innovation haben Forschung und Wissenschaft auch reflexive, kritisch-konstruktive Funktionen: Zum einen können Wissenschaftler*innen Entwicklungen problematisieren und kritisieren, die wissenschaftlichen Erkenntnissen zuwiderlaufen oder zentralen Werten der Sozialen Arbeit widersprechen. Zum anderen können Kenntnisse des Feldes und der Strukturen Einschätzungen erlauben, ob neu entwickelte Angebote das Potenzial haben, grundlegende Veränderungen herbeizuführen. Darüber hinaus können Begleitforschung und Evaluation dazu beitragen, die Wirkungen (und Nebenwirkungen) von Neuerungen zu eruieren.

Letztlich bleibt Innovation in der Sozialen Arbeit jedoch Veränderung in der Praxis, und die Beiträge oder Einwände von Wissenschaftler*innen im Innovationsprozess gedeihen nur, wenn eine grundsätzlich **kooperative Herangehensweise** überwiegt, die Differenzen der unterschiedlichen Handlungssysteme nicht einebnen, sondern als «Reibungsflächen» transparent macht und nutzt. Dadurch werden Synergieeffekte freigesetzt. Die vielfachen Herausforderungen der Sozialen Arbeit können (nur) gemeinsam angemessen bewältigt werden.

Matthias Hüttemann, Prof. Dr.,
Fliedner Fachhochschule Düsseldorf,
huettemann@fliedner-
fachhochschule.de

Anne Parpan-Blaser, Prof. Dr.,
Dozentin am Institut Integration
und Partizipation der Hochschule
für Soziale Arbeit FHNW,
anne.parpan@fhnw.ch

Literatur

Brown, L. (2010): Balancing Risk and Innovation to Improve Social Work Practice. In: British Journal of Social Work, 40 (4). S. 1211–1228.

Brown, L. (2015): A Lasting Legacy? Sustaining Innovation in a Social Work Context. In: British Journal of Social Work, 45 (1). S. 138–152.

Evers, A./Ewert, B. (2021): Understanding co-production as a social innovation. In: E. Loeffler/T. Bovaird (Hg.): The Palgrave Handbook of co-production of public services and outcomes (1). Cham: Springer. S. 133–153.

→

Eßer, F./Schär, C./Schnurr, St./Schröer, W. (Hg.) (2020): Partizipative Forschung in der Sozialen Arbeit. Zur Gewährleistung demokratischer Teilhabe an Forschungsprozessen. Lahnstein: verlag neue praxis [Sonderheft 16]

Graßhoff, G./Homfeldt, H. G./Schröer, W. (2016). Internationale Soziale Arbeit. Grenzüberschreitende Verflechtungen, globale Herausforderungen und transnationale Perspektiven. Weinheim: Beltz Juventa.

Gredig, D./Heinsch, M./Amez-Droz, P./Hüttemann, M./Rotzetter, F./Sommerfeld, P. (2020): Collaborative research and development. A typology of linkages between researchers and practitioners. In: *European Journal of Social Work*. 24 (6). S. 1066—1082. <https://doi.org/10.1080/13691457.2020.1793111>

Høiland, G. C./Willumsen, E. 2018. Understanding implementation in complex public organizations — implication for practice. In: *Journal of Comparative Social Work*, 11 (2). S. 213—241. <https://doi.org/10.31265/jcsw.v11i2.142>

Howaldt, J./Kaletka, C./Schröder, A./Zirngiebl, M. (Hg.) (2019): Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future. Dortmund: Sozialforschungsstelle TU Dortmund.

Hüttemann, M./Parpan-Blaser, A. (2015): Wie Innovation in der Sozialen Arbeit entsteht. In: B. Wüthrich/J. Amstutz/A. Fritze (Hg.). *Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten*. Wiesbaden: Springer. S. 135—141. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04073-4_8

Hüttemann, M./Rotzetter, F./Amez-Droz, P./Gredig, D./Sommerfeld, P. (2016): Kooperation zwischen Akteuren aus Wissenschaft und Praxis. In: *neue praxis*. 46 (3). S. 205—221.

Hüttemann, M./Solèr, M. (2018): Zur Relevanz und «Relevierung» von Wissen im Innovationsprozess. In: A. Parpan-Blaser/J. Eurich/A. Schröer (Hg.): *Gestaltung von Innovation in Organisationen des Sozialwesens*. Wiesbaden: Springer. S. 225—251. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19289-1_11

Kallio, K./Lappalainen, I./Tammela, K. (2013): Co-innovation in Public Services: Planning or Experimenting with Users? In: *The Innovation Journal. The Public Sector Innovation Journal*, 18 (3). Artikel 7.

Lenz, T./Shier, M. L. (2021): Supporting Transformational Social Innovation through Nonprofit and Local Government Relations: A Scoping Literature Review. In: *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 45 (5). S. 454—478. <https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1887033>

Moore, M. H./Sparrow, M./Spelman, W. (1997): *Innovations in Policing: From Production Lines to Job Shops*. In: R. D. Behn/A. A. Altshuler (Hg.): *Innovation in American Government: Challenges, Opportunities, and Dilemmas*. Washington, D.C.: Brookings Institution. S. 274—298.

Nandan, M./Jaskyte, K./Mandayam, G. (2020): Human centered design as a new approach to creative problem solving: its usefulness and applicability for social work practice. In: *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 44 (4). S. 310—316. <https://doi.org/10.1080/23303131.2020.1737294>

Osborne, S./Fleming, S. (2015): Conceptualizing risk and social innovation: An integrated framework for risk governance. *Society and Economy in Central and Eastern Europe*, 37 (2). S. 165—182.

- Parpan-Blaser, A. (2018): Steuerung und Gestaltung von Innovationsprozessen. In: J. Eurich/M. Glatz-Schmallegger/A. Parpan-Blaser (Hg.). *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens*. Wiesbaden: Springer VS. S. 253—274.
- Schmitz, B./Krlev, G./Mildenberger, G./Bund, E./Hubrich, D. (2013): Paving the Way to Measurement: A Blueprint for Social Innovation Metrics. A deliverable of the project: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE). European Commission — 7th Framework Programme. Brussels: European Commission, DG Research.
- Schumpeter, J. A. (1912): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Shin, C. (2016): A conceptual approach to the relationship between the social economy, social welfare, and social innovation. In: *Journal of Science and Technology Policy Management*, 7 (2): 154—172.
- Sørensen, E./Torfing, J. (2015): Enhancing Public Innovation through Collaboration, Leadership and New Public Governance. In: A. Nicholls/J. Simon/M. Gabriel (Hg.): *New Frontiers in Social Innovation Research*. London: Palgrave Macmillan. S. 145—169.
- Staub-Bernasconi, S. (2012): Der «transformative Dreischritt» als Vorschlag zur Überwindung der Dichotomie von wissenschaftlicher Disziplin und praktischer Profession. In: R. Becker-Lenz/S. Busse/G. Ehlert/S. Müller-Hermann (Hg.). *Professionalität Sozialer Arbeit und Hochschule*. Wiesbaden: VS. S. 163—186.
- van Wijk, J./Zietsma, C./Dorado, S./de Bakker, F. G. A./Martí, I. (2017): Social Innovation: Integrating Micro, Meso, and Macro Level Insights From Institutional Theory. In: *Business & Society*, 58 (5). S. 887—918.
- Virta, S./Branders, M. (2016): Legitimate Security? Understanding the contingencies of security and deliberation. In: *British Journal of Criminology* 56 (6). S. 1146—1164.
- Wihlman, T., Hoppe, M., Sandström Wihlman, U./Sandmark, H. (2014): Employee-driven Innovation in Welfare Services. In: *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4 (2). S. 159—180.
- Zhu, H./Thomassen, S. (2018): User driven innovation and technology-use in public health and social care: A systematic review of existing evidence. In: *Journal of Innovation Management*, 6 (2). S. 138—169.

Soziale Innovation: Copy and paste?

Soziale Arbeit steht immer wieder vor der Aufgabe, neue soziale Problematiken zu bearbeiten und auf veränderte Bedarfe einzugehen. Sie entwickelt ihre Angebote weiter, sucht nach neuen Antworten und betritt dabei immer wieder Neuland. Die Orientierung an Ideen, die sich in anderen Kontexten bewährt haben, kann sich lohnen: Wir können auf Erfahrungen zurückgreifen und vermeiden, das Rad neu zu erfinden.

Angebote, Konzepte und Methoden, die anderswo funktionieren, können aber nicht einfach übernommen, also kopiert werden: Sie bedürfen der An- und Einpassung in den Rahmen, in dem sie zur Anwendung kommen sollen. Es braucht Übersetzungen und Neuauslegungen. Übernehmen und Anpassen will gekonnt sein.

Die Fachtagung 2023 beschäftigt sich mit Innovationen der Sozialen Arbeit, die ihre Vorbilder aus anderen Handlungsfeldern oder Regionen beziehen: Welche Potenziale und welche Herausforderungen verbinden sich mit der Übernahme und Adaption von innovativen Ansätzen aus anderen Kontexten? Wie kann der Prozess gelingen und wie kann er unterstützt werden?

Anhand konkreter Projektbeispiele sollen Erfahrungen mit der Übernahme und Anpassung von Konzepten, Methoden und Angeboten reflektiert, verglichen und diskutiert werden.

Die Tagung richtet sich an Fachpersonen aus Praxis und Wissenschaft sowie an Studierende und Menschen, die Angebote der Sozialen Arbeit nutzen.

Programm und Anmeldung unter [soziale-innovation-fhnw.ch](https://www.fhnw.ch/soziale-innovation)

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.¹

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 verflogen 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 Austauschen, 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 Burn-out 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.² 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

2 Weitere Infos zum Projekt: www.soziale-diagnostik.ch/konzepte/integration-und-lebensfuehrung/



Restschuldbefreiungsverfahren als soziale Innovation zur Armutsbekämpfung

Christoph Mattes

Soziale
'22
Innovation

Wie können aussichts- und ausweglose Verschuldungssituationen von Privatpersonen gelöst werden, bei denen der Privatkonkurs nach jetzigem Recht sich als wirkungslos erweist? Die Lösung kann die Einführung eines **gerichtlichen Restschuldbefreiungsverfahrens** sein. Es brächte vor allem armutsgefährdeten Bevölkerungsgruppen und Menschen in der Sozialhilfe eine realistische Perspektive für einen wirtschaftlichen Neuanfang durch einen Erlass der Schulden. Dieser Beitrag zeigt den wissenschaftlichen und sozialpolitischen Diskurs zur Problematik überschuldeter Privathaushalte auf. Anhand von Forschungsergebnissen einer Nationalfondsstudie wird deutlich, dass es sich nicht nur um ein neues Gesetz, sondern um eine soziale Innovation zur Armutsbekämpfung handelt.

Mattes, Christoph (2022): Ein Restschuldbefreiungsverfahren als soziale Innovation zur Armutsbekämpfung. In: Soziale Innovation 2022. S. 41—52.

Armut und Verschuldung: ein weitreichendes, aber kein neues Problem

Rund 15 Prozent der Schweizer Bevölkerung leben in einem Haushalt mit Zahlungsrückständen (BFS 2021). Sie können fällige Rechnungen — beispielsweise für Mietzinsen, Krankenkassenprämien, Steuern oder Ratenzahlungen — nicht bezahlen. Bei den Haushalten, die einen Antrag auf Sozialhilfe stellen, liegt der Anteil der von Verschuldung Betroffenen bei rund 60 Prozent (Mattes 2021: 99). Hier gibt es offenbar einen Zusammenhang: je weniger finanzielle Ressourcen ein Haushalt zur Verfügung hat, desto grösser ist das Verschuldungsrisiko.

Verschuldete Haushalte sind in allen Einkommensbereichen vorzufinden. Die öffentliche Meinung neigt dazu, Verschuldung primär moralisch zu bewerten: Wer Schulden hat, hat über seine Verhältnisse konsumiert und ist deshalb «selber schuld». Aus Sicht der Sozialpolitik und der Sozialen Arbeit interessieren andere Fragen: Bedroht eine Verschuldung die Existenzsicherung? Können Miete, Strom und Krankenversicherungsprämien noch bezahlt werden oder drohen hier Zahlungsrückstände, die zum Verlust der Wohnung oder zu einer eingeschränkten medizinischen Versorgung der verschuldeten Haushalte führen können?

Sozialpolitisch können Schulden in zwei Kategorien unterteilt werden. Es gibt Schulden bei der **Privatwirtschaft**, die auf Entscheidungen der Verschuldeten zurückgeführt werden können. Und es gibt Schulden beim **Staat**, genau genommen beim Sozialstaat, der über Steuer- und Krankenversicherungsschulden hilfebedürftigen Menschen gegenüber als Gläubiger auftritt. Auch Schulden bei der Krankenkasse sind Forderungen des Sozialstaates. Selbst wenn die Krankenkasse ein Privatunternehmen ist, ist sie doch im staatlichen Auftrag tätig. Die Kantone springen für nicht bezahlte Krankenversicherungsprämien ein, überlassen die Bewirtschaftung der Verlustscheine aber den Versicherungsunternehmen.

Welche Gläubiger*innen den grössten Beitrag an der Verschuldung der Privathaushalte zu verantworten haben, verdeutlicht ein Blick in die Daten der

EU-SILC-Erhebung, die alle vier Jahre auch Daten zur Verschuldung der Privathaushalte der Schweiz generiert (EU-Statistics on Income and Living Conditions): Es sind eben nicht Banken, Leasingunternehmen oder Kunden- und Kreditkartenunternehmen, die die Konsumlaune der Bevölkerung durch Kreditangebote stimulieren und als Hauptursache und Auslöser der verschuldeten Haushalte der Schweiz betrachtet werden können. Es sind nicht bezahlte **Steuerrechnungen** und **Krankenversicherungsprämien**, also Forderungen des Staates, welche die private Verschuldung der Schweizer Bevölkerung massgeblich verursachen. So waren im Jahr 2019 rund 8,7 Prozent der Haushalte von Steuerschulden und 5,9 Prozent von Krankenversicherungsschulden betroffen. Die Forderungen aus Konsumschulden folgten mit 5,1 Prozent erst an dritter Stelle.

Die Verschuldung der Privathaushalte in der Schweiz ist alles andere als ein neues Phänomen. Sie ist kulturell und historisch tief im Rechtssystem verwurzelt. Schon bei der Einführung des Schuldbetreibungs- und Konkursrechts im Jahr 1889 scheint bei den Müttern und Vätern dieses Gesetzes eine Sensibilität für den Zusammenhang von Armut, Verschuldung und wirtschaftliche Existenzsicherung vorhanden gewesen zu sein, die zur Aufnahme des Sachverhalts der Unpfändbarkeit existenzsichernder Vermögenspositionen im Schuldbetreibungs- und Konkursrecht geführt hat:

«Unpfändbar sind (...) 4. nach der Wahl des Schuldners entweder zwei Milchkühe oder Rinder, oder vier Ziegen oder Schafe, sowie Kleintiere nebst dem zum Unterhalt und zur Streu auf vier Monate erforderlichen Futter und Stroh, soweit die Tiere für die Ernährung des Schuldners und seiner Familie oder zur Aufrechterhaltung seines Betriebes unentbehrlich sind.» (Art. 92 Abs. 4 SchKG)

→

Warum wir die Einführung eines Restschuldbefreiungsverfahrens diskutieren

Inwiefern verschuldete Menschen in der Schweiz für die Bewältigung ihrer finanziellen Schwierigkeiten Hilfe bekommen, hängt weitgehend von ihrer Einkommenssituation ab. Die Angebote der Schuldenberatung greifen vor allem dann, wenn finanzielle Mittel für eine Schuldenregulierung zur Verfügung stehen, etwa in Form eines Haushaltseinkommens, das pfändbares Einkommen oder zumindest finanzielle Spielräume für eine Schuldenregulierung zulässt, oder in Form von finanziellen Ressourcen aus dem Umfeld der Ratsuchenden, die für Sanierungen eingesetzt werden können.

Mittellosen verschuldeten Menschen hat die Schuldenberatung in der Schweiz wenig anzubieten. Ohne pfändbares Einkommen oder zur Schuldenregulierung einsetzbares Vermögen hat sie aktuell keine wirksamen **Instrumente zur Bewältigung** von Verschuldung zur Verfügung. In der Schweiz fehlt ein Verfahren zur Bewältigung von Verschuldung bei Einkommens- und Vermögenslosigkeit der Betroffenen: Ein gerichtliches Restschuldbefreiungsverfahren, das mit gesetzlicher Grundlage die Durchsetzbarkeit von Verlustscheinen beendet, selbst wenn deren Verjährung noch in weiter Ferne liegt.

Das innovative Moment eines solchen Verfahrens liegt in der Befreiung von der Restschuld. Im heutigen Privatkonkurs können Betreibungen und Lohnpfändungen eingestellt und bei einer verbesserten Einkommens- oder Vermögenssituation von den Gläubiger*innen wieder neu veranlasst werden. Eine gerichtliche Restschuldbefreiung hat zur Folge, dass die Schulden definitiv nicht mehr gegenüber der verschuldeten Person geltend gemacht und somit erlassen werden können.¹

Erfahrungen aus vielen europäischen Staaten und Nordamerika zeigen, dass solche gerichtlichen Restschuldbefreiungsverfahren möglich und sinnvoll sind. Österreich, Deutschland und Italien haben sie in den vergangenen drei Jahrzehnten eingeführt (Meier/Hamburger 2014). Auch wenn die Ausgestaltung gerichtlicher Restschuldbefreiungsverfahren national sehr

unterschiedlich ist, insbesondere was die Anzahl der Jahre anbelangt, in denen die Verschuldungsbetroffenen ihr pfändbares Einkommen an ihre Gläubiger*innen abgeben müssen, so führen sie am Ende alle zum gleichen Ziel: Restschulden werden per Gerichtsbeschluss erlassen.

Nur in wenigen Ländern wird eine Mindestbefriedigung der Gläubiger*innen während der Laufzeit des Verfahrens als Voraussetzung für den Erlass der Schulden vorausgesetzt. Die Unterschiede zeigen sich in den Bedingungen, die von der verschuldeten Person vor oder während des Verfahrens erfüllt werden müssen, wie zum Beispiel der Einsatz von Erbschaften, formale Voraussetzungen der Antragstellung bei Gericht oder eine erneute Antragstellung nach bereits erhaltener Restschuldbefreiung.

Die Akteur*innen der Innovation

Die Diskussion um die Einführung eines gerichtlichen Restschuldbefreiungsverfahrens für mittellose Schuldner*innen wurde in den vergangenen Jahren durch unterschiedliche Akteur*innen aus **Politik, Fachverbänden und Wissenschaft** geführt und weiterentwickelt. So forderte eine Nationalfondsstudie zur Lohnpfändung und dem betriebsrechtlichen Existenzminimum (Meier et al. 1999) in der Schweiz erstmals die Einführung eines solchen Verfahrens. In der Politik wurde das Thema Restschuldbefreiung 2013 im Rahmen des Postulats Hêche (13.4193) in die parlamentarische Diskussion eingebracht, die Notwendigkeit der Einführung eines Entschuldungsverfahrens im Rahmen eines Berichts des Bundesrats bestätigt (BJ 2018) und schliesslich von beiden Parlamentskammern ein Auftrag zur Gesetzgebung erteilt.

Ein weiterer Meilenstein der Meinungsbildung der Fachöffentlichkeit stellte die Bearbeitung des Problems der verschuldeten Privatpersonen und Privathaushalte im Rahmen des «Nationalen Programms zur Prävention und Bekämpfung von Armut 2014—2018» dar. In dieses Programm unter Federführung des Eidgenössischen Departements des Innern wurden relevante Akteur*innen einbezogen, etwa die Konferenz der kantonalen Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren (SODK), verschiedene

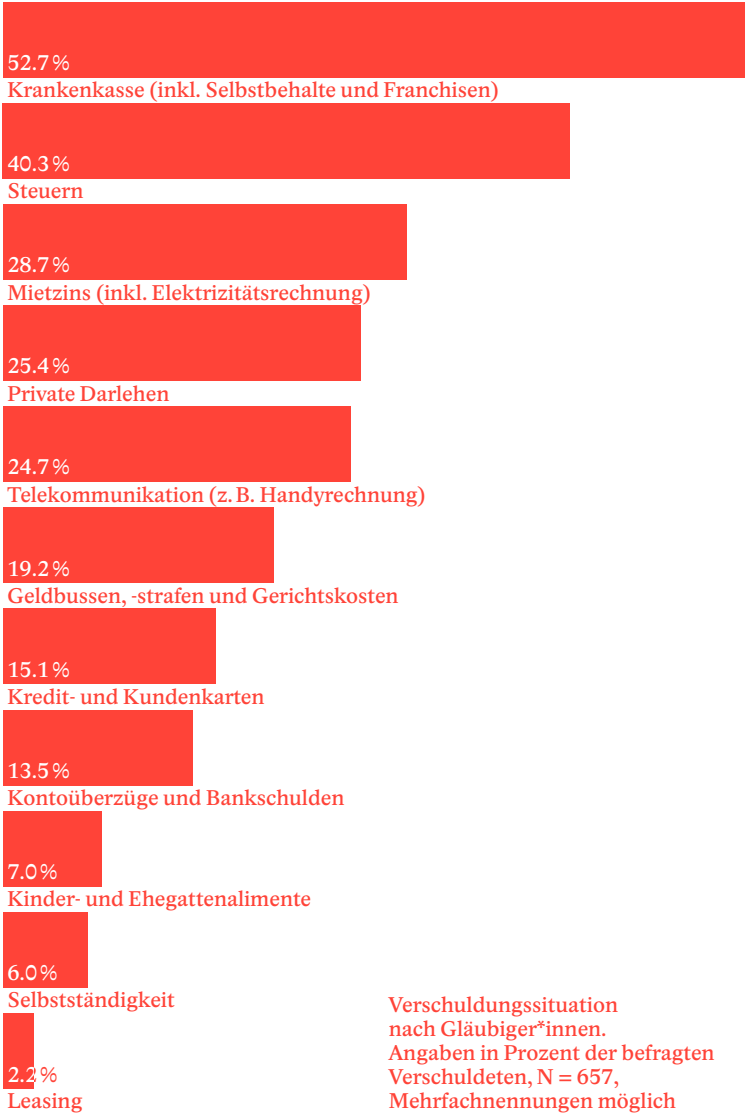
NGOs, die im Armutsbereich tätig sind, sowie Betroffenenvertreter*innen. Hierbei wurden die Lücken im Hilfesystem zur Bekämpfung von Armut und Verschuldung identifiziert: Ein verbesserter Zugang von Armutsbetroffenen zum Angebot der Schuldenberatung und die Einführung eines Restschuldbefreiungsverfahrens (Mattes/Fabian 2018).

Die Schweizer Konferenz für Sozialhilfe SKOS, die in ihren Richtlinien die Finanzierung von Schuldenberatung zur Verhinderung und Bewältigung von Arbeitslosigkeit und dem Bezug von Sozialhilfe vorsieht, kritisiert in ihrem Grundlagenpapier «Schulden und Sozialhilfe» ebenfalls das Fehlen eines wirksamen Instruments zur Entschuldung mittelloser verschuldeter Personen und Haushalte in der Schweiz (SKOS 2021). Auch die Inkassobranche und die Gläubiger*innen zeigten sich im Rahmen eines von der Hochschule für Soziale Arbeit im Jahr 2015 durchgeführten Stakeholderdialogs offen für eine solche Neuerung. Hierbei wurde vor allem auf Erfahrungswerte aus dem deutschsprachigen Ausland zurückgegriffen. Sie zeigen, dass solche Verfahren weitaus geringer missbraucht werden als in der Öffentlichkeit diskutiert wird und kein zusätzlicher Schaden entsteht. Dieser ist, auch aus der Perspektive der Gläubiger*innen, schon viel früher entstanden: beim oft schon viele Jahre zurückliegenden Eintritt der Zahlungsunfähigkeit bzw. Überschuldung der betroffenen Personen und Privathaushalte.

SNF-Studie «In der Sozialhilfe verfangen»

Um herauszufinden, welche Zusammenhänge zwischen **Verschuldung und Ablösung aus dem Sozialhilfebezug** erkennbar sind, führte die Hochschule für Soziale Arbeit FHNW eine vom Schweizer Nationalfonds finanzierte Studie durch. Schweizweit wurden bei insgesamt 135 teilnehmenden Sozialdiensten über einen Zeitraum von April bis Juni 2019 alle Personen und Haushalte befragt, die einen Antrag auf finanzielle Unterstützung bei der Sozialhilfe stellten. Dabei konnten direkt beim Intake, also bei Abgabe der Antragsunterlagen beim Sozialdienst, insgesamt 1094 antragstellende Personen befragt werden, wovon 549 einen zusätzlichen und

weiterführenden Fragebogen ausgefüllt zurücksendeten. 12 bis 18 Monate später wurden bei 12 Sozialdiensten insgesamt 29 noch im laufenden Bezug von wirtschaftlicher Sozialhilfe befindliche Fälle mittels qualitativer Interviews der Betroffenen und der zuständigen Sozialarbeitenden analysiert. Von den 1094 befragten Personen gaben 60 Prozent (657 Personen) an, aktuell verschuldet zu sein. Danach gefragt, worauf sich ihre Schulden verteilen, zeigt sich folgendes Bild:



Auch hier zeigt sich also, dass Krankenversicherungs- und Steuerschulden den weitaus grössten Anteil der Verschuldung bilden.

Bei der Gegenüberstellung der Ergebnisse der Fallanalysen, bei denen die Einschätzungen der Betroffenen und die Aussagen zur Interventionspraxis der Sozialdienste analysiert und diskutiert wurden, zeigt sich ein ernüchterndes Bild vom Leben in der Sozialhilfe mit Schulden:

«Mein Leben, die Qualität meines Lebens ist bergab gegangen, das ist klar. Ich kann mir nicht allzu viel leisten, aber ich bezahle meine Rechnungen, das ist die Hauptsache, aber eigentlich überlebe ich, das ist klar. Ich überlebe, ich versuche, ein normales Leben zu führen, ich gehe nicht zur Caritas oder so. Wir schnallen den Gürtel enger, aber wir versuchen trotzdem, die Situation zu verbessern, ich spreche von mir, von meinem Leben. Also, es ist ein bisschen leer, vom 25. bis zum 25., ich schaffe es nicht, irgendetwas beiseitezulegen, klar, das ist die Sozialhilfe, ja. Aber wir hoffen wirklich, dass es nicht mehr lange dauern wird.» *Betroffene Person*

Die Fallanalysen zeigten, dass Verschuldungssituationen nicht nur bei den Betroffenen, sondern auch bei den Sozialdienstmitarbeitenden eine gewisse Gelähmtheit verursachen. Schulden weisen in der Routine des Sozialdienstes darauf hin, dass weitreichende persönliche Probleme vorhanden sind. Diese zu bearbeiten stellt die Sozialdienste oft vor eine zeitlich nicht zu leistende Herausforderung. Daher führen Schulden nicht selten zu einer gegenseitigen stillschweigenden **Akzeptanz der Perspektivlosigkeit und Passivität** in der Ausgestaltung von Hilfeprozessen:

«Bei uns jetzt ist es natürlich so, dass man sagen muss, man ist eigentlich froh, wenn man nicht zu viel weiss. Weil man dann wüsste, was man noch alles machen könnte. Also man tut sich die Leute dann auch ein bisschen so ein wenig auf Distanz halten.»

Sozialarbeiterin

Beiträge der Studie zur sozialen Innovation Restschuldbefreiung

Die Studie erforschte erstmals die Verschuldung armutsbetroffener Haushalte in der Schweiz und leistete dabei wesentliche **Beiträge zur Begründung der Notwendigkeit** eines solchen Restschuldbefreiungsverfahrens. Zugleich zeigt sie auf, welche Mechanismen des gültigen Rechts die Alltagsbewältigung der Betroffenen erschwerten: Zum einen sieht das Schuldbetreibungs- und Konkursgesetz (SchKG) nicht vor, beim Bezug von Sozialhilfe Pfändungen einzustellen oder die Annahme von Zahlungen aus unpfändbaren Sozialleistungen durch Betreibungsämter auszuschliessen. Mehr noch, bei einer erfolgreichen Ablösung von der Sozialhilfe ist eine erneute Betreibung von Konkursverlustscheinen ausdrücklich im Gesetz vorgesehen, sodass den verschuldungsbetroffenen Personen und Haushalten keine Schonfrist für einen Wiedereinstieg in das Erwerbsleben verbleibt. Die Betroffenen müssen unmittelbar nach einer Verbesserung der Einkommenssituation wieder mit Betreibungen und Lohnpfändungen rechnen, was den Anreiz zur Ablösung aus der Sozialhilfe deutlich verringert. Eine weitere Problematik ist: Sozialhilferechtlich steht den sozialhilfebeziehenden Haushalten ein Vermögensfreibetrag, je nach Anzahl der Personen des Haushalts, von 4000 bis 10 000 Franken zu, der nicht für die Finanzierung des Lebensunterhalts verwendet werden muss. Pfändungsrechtlich gibt es diese Schutzvorschrift jedoch nicht. Betriebene Haushalte in der Sozialhilfe sind dadurch nicht nur schlechtergestellt als sozialhilfebeziehende Haushalte ohne Verschuldungshintergrund. Sie sind auch nicht in der Lage, die eigentlich über den Vermögensfreibetrag zu finanzierenden ausserordentlichen Ausgaben zu decken und laufen Gefahr, sich in solchen Situationen immer wieder neu oder zusätzlich verschulden zu müssen (vgl. Mattes 2021: 101). Der (Sozial-)Staat tritt somit im Zusammenhang der Bewältigung von Armut und Ablösung von der Sozialhilfe als Gläubiger in Erscheinung: durch die kantonal geregelte Rückerstattungspflicht erhaltener Sozialhilfezahlungen oder durch die Bewirtschaftung von Verlustscheinen der noch offenen Steuerrechnungen und

Krankenversicherungsprämien. Einerseits fördert der Staat die Ablösung der sozialhilfebeziehenden Haushalte und fordert ein entsprechendes Mitwirken an der Arbeitsintegration. Andererseits erschwert er als Gläubiger die eigenverantwortliche Bewältigung von Armut und Sozialhilfebedürftigkeit (Knöpfel/Mattes 2014).

Anforderungen an ein Restschuldbefreiungsverfahren aus Sicht der Sozialen Arbeit

Die derzeitige Diskussion um die Einführung eines Restschuldbefreiungsverfahrens in der Schweiz sieht auf den ersten Blick nach einer Übernahme und Weiterentwicklung bestehender Modelle aus dem benachbarten Ausland aus. Daran erinnern die in diesem Zusammenhang geführten Diskussionen, nach wie viel Jahren das Ziel der Schuldenfreiheit erreicht sein soll (drei, vier oder fünf Jahre).

Aus Sicht einer der Sozialen Arbeit nahestehenden Schuldenberatung ist auch das Anliegen, die Betroffenen in dieser Zeit zu begleiten und hinsichtlich der Vermeidung von Neuverschuldung zu unterstützen, verständlich und richtig. Wozu aber all die etablierten und evaluierten Modelle aus dem Ausland keine Antwort geben können, sind die haushaltsökonomischen Besonderheiten der Schweiz: Die **Bezahlung der Steuern und Krankenversicherungsprämien** erfolgt hier nicht, wie im europäischen Ausland überwiegend üblich, über die Arbeitgeber*innen, sondern direkt von den Einzelpersonen bzw. Privathaushalten. Dies führt, wie die Studie zeigt, gerade bei armutsbetroffenen Haushalten in besonderer Weise zu Verschuldung und muss bei der Ausgestaltung eines Restschuldbefreiungsverfahrens mitberücksichtigt werden.

Hürden der sozialen Innovation: Restschuldbefreiung

Die zentrale Hürde bei der Einführung eines Restschuldbefreiungsverfahrens sind die Befürchtungen der Praxis, dass sich die Bedingungen für Sanierungen und einvernehmliche Schuldenbereinigungspläne verschlechtern könnten. Schuldenberatungsstellen richten Sanierungen

bislang am mutmasslichen Einkommen der nächsten drei Jahre aus. Was in dieser Zeit voraussichtlich an pfändbarem Lohn zu erwarten ist, wird gerecht auf die Gläubiger*innen verteilt, die im Gegenzug auf die restlichen Ansprüche verzichten müssen. Sollte ein Restschuldbefreiungsverfahren eingeführt werden, das auf vier oder sogar fünf Jahre angelegt ist, könnte daraus die Forderung der Gläubiger*innen erwachsen, dass auch die aussergerichtlichen einvernehmlichen Schuldenbereinigungen, die bislang auf drei Jahre angelegt sind, künftig ebenso vier oder fünf Jahre dauern müssten.

Es wirkt widersprüchlich, dass die Einführung eines Restschuldbefreiungsverfahrens von den Akteur*innen der Schuldenberatung, die sich eigentlich für die Interessen von Verschuldungsbetroffenen einsetzen, mit grossen Bedenken kommentiert wird.

Christoph Mattes, Dr., Sozial-
arbeiter, Dozent an der Hochschule
für Soziale Arbeit FHNW,
christoph.mattes@fhnw.ch

1 Es soll voraussichtlich auch Ausnahmen wie zum Beispiel Forderungen aus Straftaten geben, die nicht der Restschuldbefreiung unterliegen werden.

Literatur

BJ, Bundesamt für Justiz (2018): Sanierungsverfahren für Privatpersonen. Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulates 13.4193 Hêche vom 9. März 2018. <https://www.ejpd.admin.ch/dam/data/bj/aktuell/news/2018/2018-03-09/ber-br-d.pdf> (Zugriff 31.05.2022).

BFS, Bundesamt für Statistik (2021): Erhebung über die Einkommen und die Lebensbedingungen. SILC-2019, Version 04.11.2020. Neuenburg: BFS. www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/einkommen-verbrauch-vermoegen/verschuldung.html (Zugriff: 31.05.2022).

Heuer, J. (2022): Überschuldung in modernen Gesellschaften — Schuldenregulierung aus einer soziologischen Perspektive. Das Soziale in der Schuldenberatung. Hohengehren: Schneider. S. 168—179.

Knöpfel, C./Mattes, C. (2014): Der Sozialstaat als Gläubiger: Forschungsstand und Forschungsperspektiven. In: Soziale Sicherheit. 22. Jg. (1). S. 27—28.

Mattes, C. (2021): Schuldenberatung und Schuldenprävention als Soziale Arbeit: Grundwissen und Handlungskonzepte. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Mattes, C. /Fabian, C. (2018): Armut und Schulden in der Schweiz. Ansätze der Schuldenbewältigung und ihr Beitrag zur Armutsbekämpfung und -prävention. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen BSV. https://www.gegenarmut.ch/fileadmin/kundendaten/7_17d_eBericht.pdf (Zugriff 31.05.2022).

Meier, I./Hamburger, C. (2014): Die Entschuldung von Privatpersonen im schweizerischen Recht. In: Schweizer Juristen-Zeitung. S. 93—105.

Meier, I./Zweifel, P./Zaborowski, C./Jent-Sørensen, I. (1999): Lohnpfändung, optimales Existenzminimum und Neuanfang? Eine rechtliche und ökonomische Analyse der Einzelzwangsvollstreckung gegen Privatpersonen in der Schweiz mit Erarbeitung von Reformvorschlägen. Zürich: Schulthess.

SKOS (2021): Grundlagenpapier: Schulden und Sozialhilfe. Bern: SKOS. https://skos.ch/fileadmin/user_upload/skos_main/public/pdf/grundlagen_und_positionen/grundlagen_und_studien/2021_04_GP_Schulden_und_Sozialhilfe.pdf (Zugriff 31.05.2022).

Soziale Innovation im Spitex-Bereich: Das Projekt Curarete



*Pierre Gobet
Susi Wiederkehr*

Der vorliegende Artikel stellt die Ziele, die Bedeutung und die Annahmen des Projekts Curarete vor, das lanciert worden ist, um eine innovative Form der **Arbeitsgestaltung** im Bereich der Hilfe und Pflege zu Hause (Spitex) zu entwickeln. Trägerschaft war der gleichnamige Verein, der durch Berufsleute aus dem Gesundheitsbereich gegründet wurde. Einige Erkenntnisse zur Innovationsfähigkeit des Schweizer Spitex-Bereichs wurden gewonnen. Dabei wurde die Rolle der Neuordnung der Pflegefinanzierung, die auf eine institutionelle Vertiefung der Arbeitsteilung zwischen Anbieterorganisationen von Grund- und Behandlungspflege zusteuert, unterstrichen.

Gobet, Pierre/ Wiederkehr, Susi (2022): Soziale Innovation im Spitex-Bereich: Das Projekt Curarete. In: Zeitschrift Soziale Innovation 2022. S. 55—68.

Curarete wurde 2013 durch zehn Fachpersonen aus dem Gesundheitsbereich als nicht profitorientierter Verein mit Sitz im Kanton Zürich gegründet. Der Projektverlauf war geprägt durch den Besuch des Hauptquartiers von Buurtzorg in Almelo (Niederlande) 2012 durch die künftigen Gründungsmitglieder des Vereins, die Gründung des Pflegeteams im aargauischen Dottikon 2014 und die Entwicklung einer Software, der eine wichtige Rolle bei der agilen Planung, Dokumentation und Organisation der Pflege der Klientinnen und Klienten zukommen sollte und die von Innosuisse und ab Juli 2019 bis Projektende von der Age-Stiftung gefördert wurde. Geplant war zudem die Gründung von zwei weiteren Pilot-Teams in den Kantonen Waadt und Zürich. Das Projekt musste jedoch im Herbst 2020 eingestellt werden, da die Finanzierung der beiden neuen Pflegeteams nicht sichergestellt werden konnte.

Bedeutung des Projekts: Aufbrechen von Hierarchien

Zündend für das Projekt war das Buurtzorg-Modell der **Selbststeuerung** im Spitex-Bereich. Dieses wurde 2006 in den Niederlanden entwickelt und erfolgreich implementiert. Das Modell stützt sich auf kleine Pflegeteams von höchstens zwölf überdurchschnittlich gut ausgebildeten Mitgliedern. Die Teams, die nicht hierarchisch strukturiert sind, haben weitreichende Befugnisse, was ihnen die Möglichkeit bietet, ihren beruflichen Alltag weitgehend selbst zu gestalten. Über die pflegerische Arbeit hinaus planen sie ihre Einsätze, sie rekrutieren die künftigen Teammitglieder und übernehmen das Monitoring ihrer wirtschaftlichen Ergebnisse aufgrund ausgewählter Indikatoren. Auch die Akquirierung der Patientinnen und Patienten fällt in ihren Zuständigkeitsbereich. Obwohl die Teams über einen breiten Entscheidungsspielraum verfügen, sind sie nicht auf sich allein gestellt. Sie werden bei ihren Aktivitäten durch die Helpdesks im Backoffice und im IT-Zentrum unterstützt. Jedes Team kann zudem auf Wunsch Coachings in Anspruch nehmen.

Die von Curarete verfolgte Art der Selbststeuerung kommt ohne ausgeprägte Arbeitsteilung unter den Pflegenden aus. Eine Verringerung der Arbeitsteilung fördert eine nahtlose Begleitung und Pflege und verspricht

weniger Personalwechsel — ein wesentlicher Vorteil aus Sicht der Patientinnen und Patienten.

Aus Sicht des Personals bietet Selbststeuerung mehr Kontrolle über das Arbeitsumfeld und begünstigt eine **ganzheitliche Pflege**. Damit wird Pflegen attraktiver, auch für Berufsausstiegerinnen und -aussteiger, denn an diese richtete sich das Projekt Curarete im Speziellen. Das niederländische Modell bot sich deshalb als Ergänzung zu der im schweizerischen Spitex-Bereich vorherrschenden Arbeitsgestaltungsauffassung an, die auf eine klare Arbeitsteilung und -hierarchisierung setzt.

Die niederländische Erfahrung zeigt auch, dass Personal mit hohen beruflichen Qualifikationen auch bei hohen Lohnkosten wirtschaftlich arbeiten kann, wenn das Arbeitsgestaltungsmodell den Einsatz der gewonnenen Kompetenzen zulässt. Damit trägt das Modell dem Umstand Rechnung, dass die Pflegenden heute eine Ausbildung geniessen, die sie befähigt, selbstständig zu arbeiten.

Durch seinen agilen und integrierten Ansatz verlieh das Curarete-Projekt den zentralen Postulaten des Begleitungsgedankens, wie er unter anderem von der französischen Pädagogikwissenschaftlerin Maëla Paul ausgearbeitet wurde, eine unmittelbare operative Dimension. Begleitung (*accompagnement*) steht für ein Konzept, das «Versorgung» (*prise en charge*) als konzeptionelle Leitidee der Arbeit im Gesundheits- und Sozialbereich sowie in der Arbeit mit Menschen mit Beeinträchtigungen ablösen soll (Paul 2009, 2016). Wer die Anforderungen der Begleitung erfüllen will, orientiert sich am Sinn, den die zu begleitende Person ihrer Situation verleiht und betrachtet diese Person als eine vollwertige Partnerin, die für sich viel leistet. Die begleitenden Personen arbeiten integriert, das heisst, dass sie ihre Leistungen in Zusammenhang mit denjenigen der anderen Leistungserbringer betrachten und sich folglich nicht lediglich für ihr eigenes Kompetenzfeld interessieren.

Projektziele

Neben der Anpassung des niederländischen Arbeitsmodells an die Schweizer wirtschaftlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen verfolgte das Projekt zwei weitere Ziele: Zum einen sollte eine agile Methode der Pflege und

Pflegeplanung eingeführt werden. Zum anderen sollte ein integrativer Pflegeansatz umgesetzt werden.

Mit der agilen Methode, die im Rahmen eines von Innosuisse geförderten Projekts¹, das in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule für Soziale Arbeit und Gesundheit Lausanne entwickelt wurde, verfügte Curarete über die passenden Grundlagen und Orientierungen für einen **reaktiven und adaptiven Pflegeansatz**. Im Gegensatz zur konventionellen Pflegeplanung handelt es sich nicht um eine Problemlösungsmethode, die um eine vorgegebene Anzahl von Schritten strukturiert ist und sich an Zielen orientiert, die zu Beginn der Pflege festgelegt werden. Sondern die agile Methode besteht aus sechs Handlungsprinzipien, die die Pflegenden bei Bedarf aktivieren. Die agile Methode ist durch drei Hauptmerkmale gekennzeichnet: Erstens greift sie der Entwicklung der Pflegesituation nicht vor. Im agilen Ansatz verstehen die Pflegenden, dass sie nicht wissen, was der morgige Tag bringen wird. Aus diesem Grund ist ihr Handeln nicht auf ein vordefiniertes Ziel ausgerichtet, das jederzeit hinfällig werden könnte. Ausgehend von der anfänglich vorgefundenen

In den Niederlanden ein Erfolgsmodell

Susanne Bachmann

Wie kann Pflege in einer stark alternen Gesellschaft effizienter und menschlicher organisiert werden? Das in den Niederlanden etablierte Modell «Buurtzorg» («Nachbarschaftspflege», ausgesprochen «Bührtsoorch») versteht Pflege ganzheitlich und setzt auf agile, selbstorganisierte Teams.

Die Zufriedenheit mit dem Modell für die ambulante Pflege und Betreuung ist nicht nur bei den Klientinnen und Klienten sehr hoch, auch die

Pflegefachpersonen empfinden die selbstbestimmte Arbeit als sinnstiftend und selbstwirksam. Sie planen und erledigen die anfallenden Arbeiten selbstständig, es gibt keine formalen Hierarchien in den Teams.

Innovativ ist bei Buurtzorg nicht nur die Organisationsform, sondern auch das Verständnis von Pflege: Die Teams beziehen das familiäre, soziale und medizinische Umfeld mit ein und stellen so neben der Pflege auch die Begleitung und Betreuung sicher. So wird die Pflege persönlicher und die Betreuten können vielfach länger

Situation stellen sie diese infrage, um «von dort aus weiterzugehen». Es ist der zurückgelegte Weg, der zählt, mehr als das, was noch zu tun bleibt. Die agile Intervention wird ausschliesslich auf der Grundlage der Bedeutung organisiert, die die begleitete Person ihrer Situation gibt. Schliesslich konzentriert sie sich auf die Ressourcen und Potenziale der zu begleitenden Person und nicht auf ihre Unzulänglichkeiten und Defizite. In dieser Hinsicht ist sie **ermächtigend** und nicht kompensatorisch.

Schliesslich zeichnet sich das Projekt Curarete durch einen integrativen Pflegeansatz aus. Integrativ bedeutet, dass die Dienstleistungen des Teams in der gesamten Betreuungssituation eingebettet sind. Dieser integrierte und ganzheitliche Begleitungs- und Pflegeansatz sollte in der zu entwickelnden Software mittels eines Gantt-Diagramms visualisiert werden. Das Gantt-Diagramm ist ein Instrument des Projektmanagements, das ermöglicht, die zeitliche Abfolge der Interventionen aller Mitglieder der Betreuungsnetzwerke grafisch darzustellen. Mit dem Gantt-Diagramm berichten die Teammitglieder nicht nur über ihre Interventionen, sondern

selbstständig bleiben. Durch gemeinschaftlich erbrachte Leistungen werden Ressourcen frei. Da der bürokratische Aufwand geringer ist, können zudem bis zu ein Drittel der Kosten gespart werden.

Ob das Buurtzorg-Modell auf die Spitex-Organisationen in der Schweiz übertragbar ist, hat ein Forschungsteam der Fachhochschule Nordwestschweiz untersucht (→ www.is.gd/spitex). Sie kamen zum Schluss, dass die Buurtzorg-Idee für die Schweiz nicht einfach kopiert werden kann. Es braucht einen eigenen Weg, der sorgfältig an die rechtlichen, kulturellen und sozialen Rahmenbedingungen angepasst werden muss. Wie das Beispiel Curarete zeigt, stellt das besonders in der föderalistischen Schweiz

mit seinem stark regulierten Tarifsyst^{em} in der Pflege eine Herausforderung dar.

Einzelne Spitex-Organisationen in der Schweiz haben Buurtzorg inzwischen mit viel Aufwand adaptiert und Elemente des Modells eingeführt, etwa die Selbstorganisation und das einheitliche Abrechnungsmodell.

Weiterlesen?

Cavedon, Enrico/Minning, Christoph/Zängl, Peter (2018). Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser. Das holländische Buurtzorg-Modell: Selbstorganisation in der ambulanten Pflege. In: Fachzeitschrift Curaviva. (6/2018). S. 12—15. (online verfügbar unter e-periodica.ch)

können auch die Interventionen der anderen Mitglieder des Netzwerks dokumentieren, um sich einen Gesamtüberblick und Informationen über die Situation der zu betreuenden Person zu verschaffen.

Annahmen und Voraussetzungen des Projekts

Curarete stellte sich erstens auf den Standpunkt, dass das **Selbststeuerungsmodell** als bahnbrechende Innovation für den Spitex-Bereich anzusehen ist. Im Gegensatz zur inkrementellen, also schrittweisen Innovation können bahnbrechende Innovationen nicht an die vorgefundene Situation anknüpfen, da sie tiefgreifende Strukturänderungen nach sich ziehen. Es wurde deshalb angenommen, dass ein Gelingen des Projekts in einer dafür neu geschaffenen Organisation wahrscheinlicher ist als in einer bereits bestehenden Struktur. Diese Auffassung deckt sich mit den Erfahrungen in den Niederlanden, Buurtzorg wurde dort als selbstständige Organisation aufgebaut.

Curarete ist zweitens auch von der **agilen Methode** überzeugt. Curarete ging davon aus, dass das Resident Assessment Instrument (RAI-HC, heute InterRAI) eine agile Betreuung nicht unterstützt, denn es setzt die Formulierung von Zielen voraus und nimmt dadurch die Entwicklung der Betreuung vorweg. InterRAI dient der Bestimmung der Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten und der Aufstellung der Pflegeplanung. Die Anwendung des Instruments ist in der Schweiz im Spitex- und Heimbereich gesetzlich vorgeschrieben. Die jeweiligen Richtlinien lassen jedoch die Erprobung alternativer Dokumentationsgrundsätze zu.

Drittens wurde Curarete als **Forschungsprojekt** im Bereich soziale Innovation implementiert und nicht als Mitbewerberin auf einem bereits sehr umkämpften Markt. Dieser Ansatz unterscheidet sich zum Vorgehen von Buurtzorg, bei dem die unternehmerische Dimension des Vorhabens im Vordergrund stand. Dadurch sollte es möglich sein, die Eigenheiten des Schweizer Spitex-Markts stärker zu berücksichtigen, der gefestigter ist als er dies in den Niederlanden zur Zeit der Gründung von Buurtzorg war.

Viertens wurde angenommen, dass sich eine **Zusammenarbeit** mit den von der öffentlichen Hand beauftragten Spitex-Organisationen trotz Konkurrenzdruck gestalten lässt, da diese teilweise stark ausgelastet sind und zudem die Nachfrage in den kommenden Jahrzehnten angesichts der demografischen Entwicklung zunehmen sollte.

Die fünfte Annahme betraf die **Wirtschaftlichkeit** des Modells. Ausgehend von der Einschätzung von Buurtzorg, nach welcher Selbststeuerung Einsparungen von bis zu 50 Prozent bewirken kann (De Blok 2011), wurde Selbststeuerung von Curarete zugleich als Arbeitsgestaltungs- und als Geschäftsmodell betrachtet.

Angenommen wurde schliesslich, dass der Curarete-Ansatz kein globaler Ersatz zum Bestehenden darstellt. Es war als Modell konzipiert, welches mit Agilität und Selbstorganisation neue Impulse in der spitalexternen Pflege, Betreuung und Begleitung setzen wollte.

Projekterkenntnisse

Aus den Erfahrungen des Projekts Curarete, das nach acht Jahren kontinuierlicher Arbeit nun abgebrochen wurde, lassen sich einige Erkenntnisse zum **Reformpotenzial des Spitex-Bereichs** in der Schweiz ziehen. In dieser Hinsicht möchten wir die folgenden Punkte hervorheben:

Zum Geschäftsmodell: Das Geschäftsmodell sagt aus, wie ein Unternehmen sein Geld verdient, wie es für seine Ausgaben aufkommt. Die Neuordnung der Pflegefinanzierung unterscheidet zwischen Spitex-Organisationen mit und ohne staatlichen Leistungsauftrag. Dieser wird je nach kantonaler Gesetzgebung entweder durch die kommunalen oder durch die kantonalen Gesundheitsbehörden erteilt. Die zwei Organisationstypen werden auf unterschiedlicher Basis entschädigt. Für ein und dieselbe Leistung sind die gewährten Einnahmen bei den Spitex-Organisationen mit Auftrag höher. Die Abteilungsunterschiede werden von den jeweiligen kantonalen Gesundheitsbehörden statistisch ermittelt, jedoch nicht kommuniziert. Nach unserem Kenntnisstand ist der Kanton Zürich die einzige Ausnahme (GD 2019). Am Beispiel des Kantons Zürich kann davon ausgegangen werden, dass die Tarife, die den Spitex-Organisationen

mit Auftrag gewährt werden, durchschnittlich mehr als 1,5-mal höher sind als die Tarife für Organisationen ohne Auftrag. Die Differenz wird gewöhnlich durch die Abgeltung gemeinwirtschaftlicher Leistungen wie einem 24-Stunden-Notruf oder einer Versorgungspflicht auch bei längeren Wegzeiten gerechtfertigt (BAG 2017:95).

Bei genauer Betrachtung der tariflichen Regelung fällt auf, dass für eine Spitex-Organisation ohne Auftrag lediglich die Grundpflege kostendeckend ist, denn diese kann von einem Personal ohne spezifische Schulung erbracht werden. Dagegen sind die qualifizierten Pflegeleistungen, die zwingend von diplomierten Pflegefachpersonen erbracht werden müssen, **nicht kostendeckend**. Hinzu kommt, dass nicht alle von den Pflegenden gearbeiteten Stunden in Rechnung gestellt werden können. Curarete rechnet, in Anlehnung an Buurtzorg, mit einem Verhältnis von sechs verrechenbaren für zehn gearbeitete Stunden.

Damit begünstigt die neue Pflegefinanzierung ein Geschäftsmodell, das auf einer Teilung der pflegerischen Tätigkeit basiert. Die Organisationen ohne Auftrag sollen die Leistungen erbringen, die keine Qualifikation im Pflegebereich erfordern, während die Organisationen mit Auftrag die anderen Leistungen übernehmen. Die Effizienz des Selbststeuerungsmodells mit Prägung Buurtzorg basiert allerdings darauf, dass auf eine Arbeitsteilung im Pflegebereich weitestgehend verzichtet wird. Unter diesen Voraussetzungen ist seine Implementierung erheblich erschwert.

Zum Profil von Curarete: Die Leistungen von Curarete wurden gemäss dem Tarif für Organisationen ohne Auftrag abgegolten. Als Spitex-Organisation ohne Auftrag wurde sie als Privat-Spitex-Organisation und gleichsam als profitorientiert betrachtet, denn die Gesundheitsbehörden sowohl auf Kantons- als auch auf Gemeindeebene kennen nur zwei Organisationstypen: die beauftragten Spitex-Organisationen, die als Anbieterinnen des Service public zu den gemeinnützigen Organisationen zugerechnet werden, und die nicht beauftragten Organisationen, die kommerziell arbeiten. Organisationen wie Curarete, die gleichzeitig nicht beauftragt sind und nicht profitorientiert arbeiten, werden zu den kommerziellen Organisationen zugerechnet. Damit entstand eine

Unsicherheit über Profil und eigentlichen Zweck des Vereins. Eine Richtigstellung von Curarete gegenüber den Gesundheitsbehörden erwies sich als unmöglich, obwohl mehrmals auf das Problem hingewiesen wurde.

Zur Zusammenarbeit mit den beauftragten Spitex-Organisationen: Die beauftragten Organisationen haben eine Aufnahmepflicht. Sie müssen die Klientinnen und Klienten betreuen, die Spitex-Pflege benötigen, insofern diese in ihrem Einzugsgebiet wohnhaft sind. Diese Bestimmung erschwert die **Zusammenarbeit** unter beauftragten und nicht beauftragten Spitex-Organisationen, denn die Ersteren gehen das Risiko ein, vertragsbrüchig zu werden gegenüber dem Leistungsauftraggeber, der Gemeinde oder dem Kanton, falls sie Klientinnen und Klienten — aus welchem Grund auch immer — an andere Organisationen übergeben.

Die Auftraggeberin, entweder die Gemeinde oder der Kanton — dies wird kantonal geregelt —, ist jedoch nicht verpflichtet, sich nur mit einer einzigen Organisation vertraglich zu binden. Im Kanton Aargau ist es seit Verabschiedung des letzten Spitex-Leitbilds im Jahr 2008 den Gemeinden überlassen, «mehrere Anbieter mit der Sicherstellung des Mindestangebots zu beauftragen» (DGS 2008:3). Diese Bestimmung stand im Kern des Geschäftsmodells von Curarete im Aargau. Curarete wurde sogar vom Dottiker Gemeinderat eingeladen, um die Frage zu besprechen. Die zwei Sitzungen endeten jedoch ergebnislos. Curarete musste feststellen, dass die Gemeinde von dieser Möglichkeit keinen Gebrauch machen wollte. Sie zog es vor, mit einer einzigen Organisation zu arbeiten.

Mit dieser Bestimmung verfügen die beauftragten Spitex-Organisationen faktisch über eine Monopolstellung. Diese wird durch Sonderabmachungen unter Leistungserbringern verstärkt. So war es für Pro Senectute Wohlen AG nicht möglich, mit Curarete zu arbeiten, da ein Kooperationsvertrag mit der lokal beauftragten Spitex-Organisation dies untersagte.

Diese Umstände erschwerten den Zugang des Curarete-Teams zum Markt. Anzumerken ist hier, dass die Niederlande vergleichbare amtliche Bestimmungen nicht kennen.

Zur Selbststeuerung: Selbststeuerung und Agilität etablieren sich nicht spontan, weil sie etwa selbsterklärend oder selbstverständlich wären. Weiterbildung und eine **kontinuierliche Reflexion** des Teams über seine Praxis sind unabdingbar, sonst ist die Gefahr gross, in bekannte Handlungsmuster zurückzufallen. Dieser Punkt wurde erkannt und mit gezielter Unterstützung mit dem Team bearbeitet. Ein nachhaltiges Weiterbildungs- und Schulungsangebot dazu war für die zweite Projektetappe vorgesehen.

Zur Datenlage: Curarete musste, wie alle anderen Spitex-Organisationen auch, eine grosse Menge an Daten erstellen und den Behörden liefern. So ist die Kostenrechnung gesamtschweizerisch eine gesetzliche Pflicht. Aufseiten der Behörden wird jedoch eine grosse Intransparenz aufrechterhalten. Über die Ergebnisse der Analyse der Daten wurde Curarete nie informiert. So kennt Curarete die Durchschnittskosten der Spitex-Organisationen ohne Auftrag im Kanton Aargau nicht, obwohl ihre Daten direkt in die Analyse einfließen. Damit ist ein zuverlässiges Monitoring der eigenen Ergebnisse mangels Vergleichsdaten nicht möglich. Auch die Benchmark-Daten der Organisationen mit Auftrag werden nicht kommuniziert. So konnte Curarete die Effizienz ihres Organisationsmodells relativ zur herkömmlichen Arbeitsweise nicht evaluieren.

Zur Innovationsfähigkeit der Spitex-Pflege in der Schweiz

Das abrupte Ende dieses aufwendigen, aber spannenden und lehrreichen Projekts wirft die Frage der **Reformfähigkeit** der Spitex-Pflege in der Schweiz auf. Die neue Pflegefinanzierung fordert implizit die Arbeitsteilung innerhalb des Pflegebereichs, indem Grundpflege einerseits von der Abklärung, Beratung und Koordination sowie von der Behandlungspflege andererseits tendenziell getrennt wird. Damit werden ungünstige Anreize gestellt, die eine Implementierung des Selbststeuerungsmodells, das von einer Pflege «aus einer Hand» ausgeht, merklich erschweren. Die Reform unterstützt zudem die

internationale Entwicklung nicht, die ausdrücklich auf eine Integration der Gesundheitsleistungen insbesondere in der Langzeit- und der Alterspflege seit geraumer Zeit abzielt (WHO 2019). Auch die Zuständigkeitsregelung, insbesondere in den Kantonen, in welchen die Hilfe und Pflege zu Hause Aufgabe der Gemeinde ist, erhöht die Komplexität und die Kosten innovativer Initiativen und bremst deshalb deren Vorankommen.

Das Projekt legt nahe, dass die Rolle der Innovationsträgerin nicht von den nicht beauftragten Spitex-Organisationen übernommen werden kann, denn sie stehen unter grossem wirtschaftlichem Druck. Die finanziellen Ressourcen für diese Aufgabe fehlen ihnen. Innovation scheint vorerst nur endogen, also von den beauftragten Spitex-Organisationen ausgehend, wirklich möglich.

Das Projekt zeigt weiter, dass der öffentlichen Hand primär daran liegt, das gesetzlich festgelegte Mindestangebot im Spitex-Bereich sicherzustellen. Die Förderung sozialer Innovation im Bereich ist hingegen für sie nicht vorrangig. Die Frage der **Finanzierung** der sozialen Innovation im Spitex-Bereich ist somit grundsätzlich noch ungeklärt.

Schliesslich bringt das Projekt die ambivalente Rolle der beauftragten Spitex-Organisationen zum Vorschein. Einerseits scheinen sie in der Lage zu sein, innovative Projekte zu tragen und effektiv umzusetzen, andererseits sie sind bestrebt, ihre Position gegen das Aufkommen der Organisationen ohne Auftrag zu behalten und damit den Status quo zu verteidigen.

Ob und wie der Spitex-Bereich sich erneuern kann, wird sich erweisen. Wir sind aber überzeugt, dass Selbststeuerung, Agilität und nahtlose Begleitung wichtige Pfeiler einer zukunftsorientierten, klientinnen- und klientenfreundlichen und für das Pflegepersonal attraktiven Spitex-Pflege sind.

Pierre Gobet, Prof. Dr., Haute école de travail social et de la santé Lausanne (HETSL), HES-SO, Präsident von Curarete, pierre.gobet@hetsl.ch

Susi Wiederkehr, Geschäftsführende Sekretärin Curarete, Zürich, su.wi@bluewin.ch

Literatur

BAG, Bundesamt für Gesundheit (Hg.) (2017): Evaluation der Neuordnung der Pflegefinanzierung. Entwurf Schlussbericht. Zürich, Glarus: Infrac, Careum, Landolt Rechtsanwälte.

De Blok, J. (2011): Buurtzorg Nederland: A new perspective on elder care in the Netherlands. In: The Journal. S. 82—86.

DGS, Departement Gesundheit und Soziales Kanton Aargau (2008): Spitex-Leitbild 2008. Aarau: DGS.

GD, Gesundheitsdirektion Kanton Zürich (2019): Normdefizite 2020 und Rechnungslegung — Nachversand. Zürich: GD.

Paul, M. (2009): Autour du mot accompagnement. In: Recherche et formation, 62. S. 129—139.

Paul, M. (2016): La démarche d'accompagnement. Repères méthodologiques et ressources théoriques. Paris: De Boeck.

WHO, World Health Organisation (2019): Integrated Care for Older People (ICOPE). Guidance for person-centred assessment and pathways in primary care. Geneva: WHO. <https://apps.who.int/iris/rest/bitstreams/1257934/retrieve> (Zugriff 31.05.2022).

1 «Entwicklung einer internetbasierten Arbeitsplattform für eine integrierte Hilfe und Pflege zu Hause» (Projekt Nr. 17591.2 PFES-ES). Ziel ist die Entwicklung einer internetbasierten Arbeitsplattform/Software, die eine integrierte Versorgung in der Pflege zu Hause unterstützt, so dass die benötigten Leistungen miteinander abgestimmt werden können.

























«rendre possible ...»

Soziale
'22
Innovation

Corinna Staffe

möglichkeiten schaffen,
um auf den grund zu gehen ...
altes verstehen ...
neues zu erkunden ...
zu schützen ...
atem zu holen ...
zur ruhe zu kommen ...
gemeinsamkeiten entdecken ...
freundschaften zu finden ...
teilen zu können ...

mit meinem collagen-stil verhält es sich ganz ähnlich wie
im richtigen leben ... sogar kleinste details interagieren
miteinander ... ich arbeite mit unterschiedlichem bild-
material, papier und farbe ... ich schneide figuren aus,
tiere, pflanzen, verbinde die elemente neu, um sie auf
unzähligen ebenen in neue beziehungen zueinander zu
bringen ...

Corinna Staffe, *1965, arbeitet
als freischaffende Illustratorin
in Frankreich und der Schweiz.

www.corinnastaffe.com
[instagram.com/karlita.kardel/](https://www.instagram.com/karlita.kardel/)
karlita.kardel@orange.fr



Einblick in die Arbeit mit der Gamification-Methode EMPAMOS in Forschung und Praxis

Soziale
'22
Innovation

*Benjamin Löhner
Max Höllen*

Spiele sind Meisterwerke der **Motivationskunst**: Sie fesseln, faszinieren und ziehen die Spielenden in ihren Bann. Im Zentrum des interdisziplinären Forschungsprojekts EMPAMOS steht die Frage, wie diese motivierenden Eigenschaften auch in spielfremden Kontexten sinnvoll genutzt werden können. Hierfür wurden über 8300 Spielanleitungen mittels maschineller Lernverfahren analysiert, um anschliessend Gamification-Konzepte für unterschiedliche Anwendungsfelder zu entwickeln. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass im systematischen Einsatz von Spiel-Elementen ein noch weitgehend ungenutztes Potenzial für die Schaffung von sozialen Innovationen liegt.

Löhner, Benjamin/Höllen, Max (2022): Einblick in die Arbeit mit der Gamification-Methode EMPAMOS in Forschung und Praxis. In: Soziale Innovation 2022. S. 85—94.

Was ist Gamification?

Die Wortschöpfung Gamification bezeichnet die nicht fundamental neue Idee, Spiel-Elemente in Anwendungsfeldern einzusetzen, in denen spielerische Handlungen zunächst eher ungewöhnlich erscheinen (Deterding et al. 2011:2). Hinter dem Prinzip steht das (nicht immer eingelöste) Versprechen, die motivierenden Eigenschaften des Spiels auch in alltäglichen Umgebungen für die Unterstützung bestimmter Handlungsweisen zu nutzen. Gamification-Designerinnen und -Designer greifen dabei auf Elemente aus analogen und digitalen Spielen zurück. Diese können unterschiedliche Funktionen übernehmen: Sie belohnen (etwa mit Punkten oder Abzeichen), fordern heraus (z. B. mit Missionen), geben einen Überblick (über ein gemeinsames Spielfeld), erzeugen Spannung (etwa durch das Zufallsprinzip), setzen einen neuen Handlungsrahmen (beispielsweise mit Storylines), formulieren Ziele (z. B. über Levels), visualisieren Fortschritte (etwa mit Leistungsanzeigen), induzieren Wettbewerb (beispielsweise über Bestenlisten) oder unterstützen die Zusammenarbeit in Gruppen (etwa mit Teamplay).

Im vergangenen Jahrzehnt avancierte Gamification zum **medialen Schlagwort** und der Hype um das Prinzip brachte eine Vielzahl an unterschiedlichen Anwendungsbeispielen hervor. Mittlerweile wird Gamification unter anderem in Arbeitskontexten, im Bildungswesen, bei Crowdfunding-Aktionen, im Gesundheitsbereich und auch in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit eingesetzt (Koivisto/Hamari 2019: 196). Es existieren verschiedene Leuchtturmprojekte wie etwa die spielerisch gestaltete Schmerztagebuch-App Painsquad für krebskranke Kinder (Sick Kids 2021) oder die komplett gamifizierte Schule Quest2Learn in New York City (Quest To Learn 2021). Demgegenüber stehen jedoch viele Anwendungen, die sich auf eine stark reduzierte Anzahl leicht implementierbarer Spiel-Elemente beschränken (etwa Punkte, Abzeichen oder Bestenlisten). Diese relativ banalen Formen von belohnungsorientiertem Gamification scheitern erstens oft in der Praxis und erzeugen zweitens bei den Nutzenden weder ein spielerisches, noch ein motivierendes Erlebnis. Kurz gesagt: Gamification ist in vielen Fällen auch ziemlich langweilig und leicht durchschaubar.

EMPAMOS: Empirische Analyse motivierender Spiel-Elemente

Diese Feststellung bildete den Ausgangspunkt des interdisziplinären Forschungsprojekts EMPAMOS (Empirische Analyse motivierender Spiel-Elemente), einer seit 2016 etablierten Zusammenarbeit der Fakultäten Informatik, Betriebswirtschaftslehre und Sozialwissenschaften der Technischen Hochschule Nürnberg und dem Deutschen Spielearchiv der Stadt Nürnberg (Voit 2021). Ziel des Vorhabens ist es, die innere Logik von Spielen besser zu verstehen, um mithilfe dieses Wissens motivierende Gamification-Lösungen für unterschiedliche Anwendungsfelder zu entwickeln.

In der ersten Projektphase ging es zunächst um die Frage, welche Elemente typischerweise in Spielen vorkommen und wie diese im Sinne eines funktionierenden Spielerlebnisses miteinander verknüpft werden. Als Datengrundlage diente der Fundus des Deutschen Spielearchivs der Stadt Nürnberg, einer Sammlung aus über 30 000 Brett- und Gesellschaftsspielen. Diese bieten im Vergleich zu digitalen Spielen den Vorteil, dass ihre Funktionsweise und die eingesetzten **Spiel-Elemente** detailliert in Spielanleitungen beschrieben werden. Mittels Verfahren aus den Bereichen Big Data und Machine Learning konnten im Rahmen von EMPAMOS die unterschiedlichen Spiel-Elemente sowie spezifische Spiel-Elemente-Strukturen (sogenannte Moleküle) in über 8300 Spielmanualen sichtbar gemacht werden. Das Ergebnis ist eine empirisch fundierte Taxonomie, bestehend aus 104 unterschiedlichen Spiel-Elementen mitsamt der über 1800 potenziellen Verknüpfungsmöglichkeiten («game design patterns») (Hofmann et al. 2020: 362).

Dieses zunächst noch sehr abstrakte Wissen wurde in Form einer «Game Design Toolbox» für die konkrete Anwendung aufbereitet. Zentraler Bestandteil ist ein Set aus Karten mit unterschiedlichen Spiel-Elementen, die entlang spezifischer Motivationsdimensionen zu Spiel-Element-Netzwerken gelegt werden können. Sogenannte Misfits geben Hinweise auf potenzielle Probleme im Spielarrangement (z. B. nicht angemessener Schwierigkeitsgrad oder zu vorhersehbarer Spielverlauf). Im

Entwicklungsprozess nutzen Praktikerinnen und Praktiker die Toolbox als Kreativitätsverstärker zur Entwicklung eigener Spielideen, auf die sie ohne dieses «Ideen-trampolin» möglicherweise nicht gekommen wären. Seit 2020 wird der Prozess durch ein KI-basiertes Assistenzsystem erweitert, das beim Suchen und Finden passender Spiel-Elemente unterstützt.

EMPAMOS in der Anwendung: Drogenberatung spielerisch gestalten

Für die Konstruktion von Gamification-Lösungen braucht es jedoch mehr als ein funktionierendes Arrangement zueinander passender Spiel-Elemente. Vor der eigentlichen Anwendung mussten deshalb die empirischen Erkenntnisse aus der EMPAMOS-Spielanalyse mit den Wissensbeständen und Perspektiven anderer Disziplinen in Beziehung gesetzt werden. Dies bedeutete zunächst die Etablierung einer tragfähigen **Forschungs-kooperation** durch eine (zeit-)intensive Phase der interdisziplinären Teamfindung. Im Zentrum stand dabei der Blick über den Tellerrand des jeweiligen Fachs, der Austausch über verschiedene Vokabulare, Denkweisen, methodologische Orientierungen und Forschungskonventionen sowie die Verständigung über die individuellen Ziele der Zusammenarbeit. Bei allen Unterschiedlichkeiten war hier das Interesse aller Beteiligten am Thema Spiel der stets präsente gemeinsame Nenner und bildete eine zentrale Gelingensbedingung für den erfolgreichen Teamfindungsprozess.

Erst auf Basis einer gemeinsamen Sprache, eines soliden zwischenmenschlichen Fundaments und eines gemeinsamen Kompasses bezüglich der grundsätzlichen Projektausrichtung konnten weitere Meilensteine geplant werden. Neben der Festlegung konkreter Ziele bedeutete das vor allem die Diskussion von Stärken und Schwächen der jeweiligen Disziplin, um Synergien für die Zielerreichung identifizieren und nutzen zu können. Im weiteren Projektverlauf brachte sich die Informatik so mit ihren Stärken in der computergestützten Spielanalyse und bei der Entwicklung des KI-basierten Assistenzsystems ein.

Vertreterinnen und Vertreter aus der Psychologie und der Betriebswirtschaftslehre verknüpften die EMPAMOS-Ergebnisse aus der ersten Projektphase mit dem aktuellen Forschungsstand der Motivationspsychologie und zogen daraus Schlüsse für die praktische Anwendung. Die Soziale Arbeit brachte ihr Wissen hinsichtlich förderlicher und hemmender Kontextfaktoren sowie funktionierender Implementationsstrategien in den Prozess ein.

Für die konkrete praktische Anwendung wurde das EMPAMOS-Wissen weiter aufbereitet. Das bedeutete etwa die Komplexitätsreduktion der Spiel-Elemente-Taxonomie von 97 Elementen auf 25 Basiselemente und die methodisch-didaktische Ausarbeitung eines Workshopkonzepts, mit dem Praktikerinnen und Praktiker aus unterschiedlichen Anwendungsfeldern, unterstützt durch Mitarbeitende aus dem EMPAMOS-Team, eigene Gamification-Lösungen entwickeln und anschliessend selbstständig umsetzen können.

In der Sozialen Arbeit wurde auf diese Weise ein **gamifiziertes Beratungsprogramm** für junge Drogenkonsumentinnen und -konsumenten von Sozialarbeitenden einer Nürnberger Drogenberatungsstelle konzipiert. Am Anfang des systematischen Entwicklungsprozesses stand eine Einführung in das Prinzip Gamification sowie eine motivationale Prozessanalyse, durch die erfolgreiche Motivationsstrategien und vorhandene Motivationlücken im Beratungsalltag als potenzielle Anknüpfungspunkte für die Anreicherung mit Spiel-Elementen identifiziert wurden. Anschliessend nutzten die Beraterinnen und Berater die EMPAMOS-«Game Design Toolbox» zur Entwicklung von variationsreichen Spiel-Elemente-Kombinationen und zur Entwicklung konkreterer Gamification-Ideen. Eine zentrale Erfolgsbedingung war hier die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich auf das EMPAMOS-Prinzip einzulassen und ihren Kontext unter einer spielerischen Brille betrachten zu wollen. Der Weg hin zum finalen Produkt erforderte neben viel Kreativität ausserdem die Bereitschaft zum Einsatz personeller und zeitlicher Ressourcen, um die ersten Workshopideen zu einer umsetzbaren Gamification-Lösung auszuarbeiten.

Entstanden ist das hybride Gamification-Beratungskonzept RIKO («Risiken kompetent meistern»), welches sowohl analoge als auch digitale Spiel-Elemente

integriert. Das **RIKO-Spielbrett** gibt einen Überblick über die möglichen Inhalte, auf ihm können die Klientinnen und Klienten den Beratungsverlauf selbstständig steuern. Sie haben beispielsweise die Wahl, sich in einem Wissensquiz spielerisch Substanzinformationen anzueignen, durch einen Risikocheck eigene Konsumrisiken zu testen, mit einem Puzzle ihre individuellen Konsumfunktionalitäten zu reflektieren oder unter Einsatz von Lego Serious Play spielerisch ihre Stärken und Zukunftspläne zu erkunden. Zwischen den Beratungssessions besteht darüber hinaus die Möglichkeit, mittels der Smartphone-App «Actionbound» multimediale Erfahrungsreisen zu unternehmen. In einer Online-Schnitzeljagd müssen auf Webseiten mit Drogeninformationen knifflige Rätsel gelöst werden, eine virtuelle Lernreise gibt Einblick in das komplexe Thema «Cannabis und Führerschein» oder in unterschiedlichen Geocaching-Rallyes können Freizeitmöglichkeiten in Nürnberg und Umgebung erkundet werden.

Die folgende Tabelle zeigt, welche Spiel-Elemente aus der EMPAMOS-Taxonomie sich hinter den einzelnen Beratungsbestandteilen verbergen:

RIKO-Module (u. a.)	EMPAMOS-Spiel-Elemente (u. a.)
Spielbrett	Erfahrungspunkte, Wahlfreiheit, Fortschrittsanzeige
Wissensquiz	kompetitive Spielform, Fragestellung, Gambling, Feedback, Gewinnpunkte, Bestenliste
Risikochek	kooperative Spielform, veränderliches Spielfeld, Avatar, Fragestellung, Feedback
Puzzle «Drogen & Du»	kooperative Spielform, veränderliches Spielfeld, Rätsel, Feedback
Lego Serious Play	kreatives Denken, Zeitlimit, Feedback
Online-Schnitzeljagd	Mission, Rätsel, Feedback, Gewinnpunkte

EMPAMOS-Spiel-Elemente in den verschiedenen RIKO-Modulen.

Das gamifizierte Beratungsprogramm RIKO zeigt exemplarisch, auf welche Weise die wissenschaftlichen Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt ihren Weg in die tatsächliche praktische Anwendung fanden.

Weitere Projekte in der Sozialen Arbeit werden gerade konkretisiert: So möchte ein in EMPAMOS ausgebildeter Sozialarbeiter die Methode anwenden, um im Kontext der Jugend- und Familienberatung die Beteiligten zu mehr Offenheit im Austausch zu bewegen, indem ein spielerisches Setting hergestellt wird. Zudem arbeitet das Team von EMPAMOS gerade an einem Konzept, wie der Prozess einer Online-Schlafberatung durch spielerische Elemente so aufbereitet werden kann, dass Klientinnen und Klienten länger und aktiver am Beratungsprozess teilnehmen. Ein erfolgreiches Projekt ist im Bereich der kulturellen Bildung zu finden, wo das Stadtmuseum Tübingen mit einem «Room of Memories» (Stadtmuseum Tübingen 2022) junge Menschen mit interaktiven Elementen zur Auseinandersetzung mit der Zeit des Nationalsozialismus anregt. Ein weiteres aktuelles Projekt konnte im Kontext der Berufsorientierung abgeschlossen werden, wo es darum geht, Jugendliche zur Auseinandersetzung mit dem schwierigen Thema Berufswahl zu motivieren (Bundesagentur für Arbeit 2022).

Darüber hinaus unterstützt EMPAMOS auch in anderen Bereichen die Entwicklung innovativer Gamification-Konzepte. Neben Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit haben sich die drei Domänen Kultur, Bildung und Unternehmen (hier z. B. Organisations-, Team- und Personalentwicklung) als fruchtbare Kontexte für die Implementierung von Spiel-Elementen herauskristallisiert. So arbeitet derzeit ein Konsortium von Stadtmuseen an der Frage, wie Dauerausstellungen von kleinen Museen vom Grunde her neu und besucherzentriert gedacht werden können, wenn sie sich der EMPAMOS-«Game Design Toolbox» bedienen. Der Bereich Bildung ist für EMPAMOS prädestiniert, da hier seit jeher eine grosse Herausforderung darin besteht, Menschen zum Lernen zu motivieren. So stehen gerade Projekte in der Hochschuldidaktik in den Startlöchern, die innovative und motivationsfördernde Lehrformate hervorbringen sollen. Unternehmen sehen in EMPAMOS wiederum eine frische

Methode, um Kollaboration zu stimulieren, die motivationalen Defizite von Prozessen aufzudecken und Selbstwirksamkeit bei Mitarbeitenden herzustellen.

Hier zeigt sich, dass das Denken in Spiel-Elementen nicht nur zu gamifizierten Prozessen führen kann, sondern sich auch als **Moderations-, Kreativitäts- und Innovationsmethode** eignet. Die strukturierte Analyse des eigenen Kontexts mithilfe der «Game Design Toolbox» führt häufig dazu, dass ungenutztes Potenzial erkannt wird, Problemstellungen visualisiert oder Gedanken geordnet werden. Bei der Lösungsfindung dienen die EMPAMOS-Methoden dazu, zielgruppen- und kontextorientierte Elemente zu finden. So kam im Austausch mit den Anwenderinnen und Anwendern die Rückmeldung, dass EMPAMOS aufgrund der empirischen Fundierung «wie Design Thinking, nur strukturierter» sei. Dennoch handelt es sich bei diesem Ansatz nicht um ein Wundermittel, das für alle Settings gleich gut geeignet ist. Es ist notwendig, den entsprechenden Kontext und die angesprochene Zielgruppe zuvor sorgfältig zu analysieren. Zudem müssen geeignete Methoden ausgewählt werden, um an den Problemen und Chancen zu arbeiten. Nur so kann der richtige Fit, also eine Passung der Elemente aus der Spiele-Welt mit denen der Realität, hergestellt werden. Auch ethische Aspekte müssen bei Gamification immer mitgedacht werden. EMPAMOS muss folglich, wie alle Methoden, auch erlernt werden, weshalb die TH Nürnberg aktuell ein Ausbildungsprogramm für zertifizierte Anwender und Trainerinnen anbietet.

Ausblick: Was ist mit Gamification möglich?

Die Ausführungen zeigen, dass Gamification ein **zweischneidiges Schwert** ist: Eine oberflächliche Anwendung naheliegender Spiel-Elemente (wie Punkte, Abzeichen, Bestenlisten) kann genauso wirkungslos — oder gar kontraproduktiv — sein wie die Implementierung von Spiel-Elementen, die nicht zum Kontext oder zur Zielgruppe passen. Deswegen eignet sich eine Taxonomie mit einem Pool von zahlreichen Elementen sowie eine dazu passende Anwendungsmethode wie bei EMPAMOS sehr gut dazu, out of the box zu denken und passgenaue Modelle

zu schaffen. Die Entwicklung neuer Spiel-Element-Verknüpfungen («Moleküle») für spielfremde Kontexte hat so das Potenzial, **(soziale) Innovationen** in den Bereichen Soziales, Kultur und Bildung zu schaffen. Das gilt sowohl für etablierte Organisationen als auch für junge Start-ups (etwa sogenannte Social Entrepreneurs), die den Status quo verändern und einen motivationalen Zug erschaffen wollen. Um diese Methodik weiterzuentwickeln, benötigt es zudem die weitere Erforschung von diversen Kontexten. Dies macht es für die Zukunft möglich, in Ergänzung zur eigenen Erarbeitung kontextbezogene Blaupausen oder Best-Practice-Anwendungen zur Verfügung zu stellen.

Wer Interesse daran hat, die Methode auszuprobieren, oder gar selbst EMPAMOS nutzen möchte, um spielfremde Kontexte strukturiert zu gamifizieren, kann sich für das von der TH Nürnberg angebotene modulare Ausbildungsprogramm anmelden (www.empamos.de). Die Autoren stehen für Rückfragen gerne zur Verfügung.

Benjamin Löhner, Diplom Sozialpädagoge (FH), Promovend am BayWISS Verbundkolleg Sozialer Wandel, freier Mitarbeiter im Forschungsprojekt EMPAMOS an der Technischen Hochschule Nürnberg, benjamin.loehner@th-nuernberg.de

Max Höllen, Dr., Kulturmanager, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Referent für Innovation im Forschungsprojekt EMPAMOS an der Technischen Hochschule Nürnberg, max.hoellen@th-nuernberg.de

Literatur

Bundesagentur für Arbeit 2022, <https://abenteuer-berufe.planet-beruf.de/> (Zugriff 25.07.2022)

Deterding, S./Khaled, R./Nacke, L./Dixon, D. (2011): Gamification: Toward a Definition. CHI 2011 Gamification Workshop Proceedings. S. 12—15.

Hofmann, L. M./Löhner, B./Voit, T. (2020): Spielend motivieren: Die Anwendung von Spielelementen zur Verhaltensänderung. In: K. Schwuchow/J. Gutmann (Hg.): HR-Trends 2021: Strategie, Kultur, Big Data, Diversity. Freiburg: Haufe. S. 355—365.

Koivisto, J./Hamari, J. (2019): The rise of motivational information systems: A review of gamification research. In: International Journal of Information Management, 45 (July 2018). S. 191—210.

Quest To Learn (2021): Quest to Learn (Q2L). <https://www.q2l.org> (Zugriff 27.08.2021).

Sick Kids (2020): Pain Squad. <https://lab.research.sickkids.ca/iouch/pain-squad-app> (Zugriff 27.08.2021).

Stadtmuseum Tübingen (2022). Room of Memories. <https://www.tuebingen.de/stadtmuseum/35359.html> (Zugriff 27.02.2022).

Voit, T. (2021): Projekt EMPAMOS — Empirische Analyse motivierender Spielelemente. <https://empamos.in.th-nuernberg.de> (Zugriff 27.08.2021).

Kampf gegen Obdachlosigkeit: Innovationsschub durch europäische Verbundforschung



Matthias Drilling

Für die Schweiz waren belegbare Aussagen zu Ausmass, Verteilung und Folgen von Obdachlosigkeit jahrzehntelang gar nicht möglich, weil dazu **keine Zahlen** vorlagen. In den vergangenen vier Jahren konnte die Sozialarbeitsforschung dem Thema einen starken Innovationsschub verleihen.

Drilling, Matthias (2022): Kampf gegen Obdachlosigkeit: Innovationsschub durch europäische Verbundforschung. In: Soziale Innovation 2022. S.97—108.

Obdachlosigkeit stellt eine der vulnerabelsten Situationen dar, in der sich ein Mensch befinden kann. Auch wenn es keine international einheitliche Definition für Obdachlosigkeit gibt und gewisse Formen der Obdachlosigkeit prekärer erscheinen als andere, so ist doch allen gemein, dass sie eine einschneidende Wirkung auf die Lebensqualität der Betroffenen haben. Deshalb war es so wichtig, auch in der Schweiz Fallzahlen zu erheben und auf dieser Grundlage das Thema in die Öffentlichkeit zu tragen und Strategien zur Vorbeugung und Bekämpfung von Obdachlosigkeit zu entwickeln.

Was nicht gezählt wird, kommt nicht auf die politische Agenda

Im Jahr 2016 reichte eine breite Allianz von Forschenden gemeinsam mit der Europäischen Dachorganisation der Nichtregierungsorganisationen im Bereich Obdachlosigkeit FEANTSA beim Europäischen Forschungsprogramm «Horizon 2020» einen Antrag für ein vierjähriges Netzwerkprojekt ein. Motiviert war der Antrag durch eine grosse Unzufriedenheit mit der europäischen Politik: Denn obwohl in nahezu jedem Land Europas Wohnknappheit herrscht und Menschen auf der Strasse landen, handelt die Politik die Herausforderung zumeist in Positionspapieren ab, formuliert gelegentlich Massnahmen und stellt insgesamt zu wenig finanzielle Mittel für die Verhinderung von Obdachlosigkeit zur Verfügung.

Seither wird Obdachlosigkeit in Europa «gemessen». Aber es geht um mehr als um Zählen: Bis in die 1990er-Jahre milderten die europäischen Wohlfahrtsstaaten Armut und Benachteiligung durch kompensatorische Massnahmen ab. Dafür reichten vage Vorstellungen über die Zahl der Betroffenen oft aus, solange entsprechende sozialpolitische Absichten stark genug und mehrheitsfähig waren. Mit der «Neuen Mitte» wurde der «kompensatorische Wohlfahrtsstaat» seit den 1990er-Jahren radikal umgebaut. Aus dem kompensatorischen Wohlfahrtsstaat wurde der **«Sozialinvestitionsstaat»** mit seinem Paradigma des «Fordern und Fördern». Kinderkrippen zu finanzieren gilt als rentabel, weil sie Frauen wieder

schneller dem Arbeitsmarkt zuführen. Junge Menschen werden grundsätzlich durch eine breite Palette von Angeboten gefördert, weil die Reinvestitionschancen über die Lebensspanne gerechnet am grössten sind. Und Tageshäuser für Obdachlose werden vorrangig dort finanziell unterstützt, wo sie sonst zu Nutzungskonflikten im öffentlichen Raum führen. Und um zu sehen, ab wann sich die «Investition» rentiert, wird eine Datenbasis notwendig.

Nur das **Wohnen** bleibt bis heute unberücksichtigt, was auch daran liegt, dass viele Städte im Zuge ihres sozialstaatlichen Umbaus ihre Liegenschaftsabteilungen abgeschafft und Teile ihrer Wohnungsbestände auf dem freien Markt veräussert haben. Der Wohnungsbestand der Schweizer Städte und Gemeinden ist kleiner geworden. Die Folgen bleiben weitgehend unbekannt. Der Staat hat kein Interesse, die Folgen seiner Wohnversorgungspolitik zu validieren. Weder Menschen, die von Obdachlosigkeit betroffen sind, noch solche, die von Wohnungsverlust bedroht sind, und schon gar nicht diejenigen, die in ungesicherten Wohnverhältnissen leben, weil sie beispielsweise keinen Mietvertrag haben, werden also im Sozialinvestitionsstaat sichtbar.

Stellen wir diese Rahmung der Lebensrealität einer wachsenden Zahl von Menschen in den Städten und Gemeinden mit Zentrumsfunktion gegenüber, ergeben sich Diskrepanzen. Die Soziale Arbeit als wissenschaftliche Disziplin hat hier die Aufgabe, zentrale Diskussionsfelder zu benennen, die in der Politik allzu gerne vergessen werden, die aber auch die eigene sozialarbeiterische Praxis zu Reflexion und Veränderung anregen. Es sind vor allem drei Themen, die geeignet sind, eine Kritik am Sozialinvestitionsstaat mit der Förderung von Innovationen im Handlungsfeld Obdachlosigkeit zu verbinden.

Wohnen als Menschenrecht

Muss man es sich verdienen, eine Wohnung zu erhalten? Es scheint so, wenn man die Schweizer Situation analysiert (siehe dazu ausführlich den ersten Länderbericht Obdachlosigkeit in der Schweiz, Drilling et al. 2020). Die Schweiz anerkennt in der Bundesverfassung (Art. 12) zwar ein Grundrecht auf Hilfe in Notlagen (BV Art. 12), das einen nicht einschränkbaren Minimalanspruch auf

Nahrung, Kleidung, medizinische Nothilfe und Unterkunft garantiert. Ein allgemeingültiges und justiziables **Recht auf Unterkunft** ist daraus allerdings nicht ableitbar. Analog die Bestimmungen in den Sozialzielen: zwar definieren sie Wohnen als Grundbedürfnis und legen fest, Wohnungssuchende zu unterstützen, doch sehen sie keine individuellen Ansprüche auf eine Wohnung vor (Art. 41 BV).

Die fehlende Anerkennung von Wohnen als «Regelangebot eines Sozialstaates» steht im Widerspruch zur aktuellen internationalen Debatte. Die Sonderbericht-erstatte-rin für das Recht auf angemessenen Wohnraum der Vereinten Nationen plädierte bereits im Jahr 2018 für einen Ansatz einer national und lokal adaptierbaren, menschenrechtsbasierten Wohnstrategie (UN-Menschenrechtsrat 2018). Die UN versteht unter «Wohnstrategien» strukturierte und dokumentierte Aktionspläne, die darauf abzielen, bestehende Wohnpolitiken und -programme darauf zu überprüfen, wo Stigmatisierung, Marginalisierung und Diskriminierung bestehen. Als Grundlage für eine solche Position steht die Anerkennung eines direkten Zusammenhangs zwischen ungenügender Wohnversorgung und Menschenrechtsverletzungen: «Die am eigenen Leib erlebte Obdachlosigkeit und unangemessenes Wohnen verletzen die Würde und sind eine Bedrohung für Leib und Seele, was den Kern dessen, was es bedeutet Mensch zu sein, infrage stellt. Es sind genau diese Erfahrungen wie die Obdachlosigkeit und unzureichende Wohnverhältnisse, die zu Menschenrechtsverletzungen führen und nicht nur zu Programmfehlern» (UN-Menschenrechtsrat 2018:4).

Eine strategiebasierte Beachtung des Themas Wohnen hätte auch mit der Unterzeichnung des UNO-Pakts I stattfinden sollen. Dem UNO-Pakt I ist die Schweiz 1992 beigetreten, das Fakultativprotokoll hat sie allerdings bisher nicht ratifiziert. Mit dem Beitritt hat die Schweiz die Verpflichtung angenommen, regelmässig über die Umsetzung des Abkommens Bericht zu erstatten und somit auch die Berücksichtigung des Rechts auf Unterkunft darzulegen. Die Schweiz hat dem UNO-Ausschuss mit Verzögerung im Jahr 1998 den ersten und im Jahr 2008 in kombinierter Form den zweiten und dritten Bericht übergeben. Der vierte Bericht wurde im Februar

2018 publiziert und im Oktober 2019 im UNO-Ausschuss behandelt. Der UNO-Ausschuss richtete im November 2019 seine Empfehlungen an die Schweiz.

Die inhaltliche Schwerpunktsetzung der vier Berichte der Schweiz an den UNO-Ausschuss variieren stark und decken die verschiedenen Artikel des UNO-Pakts I nicht umfassend ab. Am ausführlichsten wird im ersten Bericht von 1998 auf das **Recht auf Unterkunft** eingegangen (SECO 2008). Neben der aktuellen Wohnungssituation in der Schweiz — unter anderem auch von benachteiligten Gruppen — wird in diesem Bericht die Schweizer Gesetzgebung zum Wohnungswesen ausführlich erläutert. Bezüglich Obdachlosigkeit wird festgestellt, dass es weder auf gesamtschweizerischer noch auf kantonaler Ebene offizielle statistische Daten gibt, die eine Beurteilung der Situation von obdachlosen Menschen zulassen würden. Die Berichte zwei und drei, die 2008 beim UNO-Ausschuss eingereicht wurden, enthalten ebenfalls ein Kapitel «Recht auf Unterkunft», in dem Wohnverhältnisse in der Schweiz und entsprechende Massnahmen des Bundes thematisiert werden. Auf die Wohnsituation benachteiligter Gruppen wird nur am Rande und mit Bezug auf Fahrende und Menschen mit einer Behinderung eingegangen. Im vierten Bericht von 2018 wird der Begriff «Recht auf Unterkunft» nicht mehr verwendet. Entsprechend monierte der Wirtschafts- und Sozialrat der UNO in seiner Antwort, dass Obdachlosigkeit oder prekäres Wohnen nicht mehr thematisiert werden.

Die Berichterstattung der Schweiz zur Umsetzung des UNO-Pakts I löste auch wiederholt grundsätzliche Kritik vonseiten der Schweizer Zivilgesellschaft aus. Diese bemängelt, dass die meisten Bestimmungen des Pakts in der Schweiz nur programmatische Vorgaben und soziale Ziele, nicht aber verbindliche Bestimmungen darstellen (Kadima et al. 1998). Die zivilgesellschaftlichen Akteure fordern eine verfassungsrechtliche Verankerung des Rechts auf Wohnen, die weiter geht als der Artikel 41 der Bundesverfassung.

Bund, Kantone und Städte stehen gemäss dem Schweizer Bericht anlässlich der UN-Habitat-III-Konferenz von 2016 seit 2013 in einem intensiven wohnungspolitischen Dialog, in dem **Wohnmarktprobleme** diskutiert und wohnungspolitische Massnahmen auf allen

drei Staatsebenen koordiniert werden, um allen Bevölkerungsschichten Zugang zu einer angemessenen Wohnversorgung zu ermöglichen (BWO 2016:11–12). Wie weit dieser Anspruch von der Realität entfernt ist, zeigt eine Analyse von nationalrätlichen Debatten. So reicht im Jahr 2014 die sozialdemokratische Nationalrätin Ada Marra eine Interpellation zu «Notunterkünfte für Obdachlose in der Schweiz» ein und forderte eine Dokumentation zu Zahl und Nutzung von **Notschlafstellen**. Die Antwort auf ihre Anfrage scheitert jedoch an der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen. In seiner Antwort verharmlost der Bundesrat erst einmal die Problematik, indem er schreibt, «dass Obdachlose zur Realität der Schweizer Städte gehören» und bekennt sich anschliessend dazu, «über keine Gesamtübersicht über die Situation in den Städten» zu verfügen. Die fehlende nationale Datenlage erachtet der Bundesrat allerdings nicht als ein Anlass zur Erhebung, sondern verweist vielmehr darauf, dass sich die «Konferenz der kantonalen Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren (SODK) mit dem Thema befassen (wird)». Am 12. Dezember 2014 wird die Motion als erledigt archiviert. Zwei Jahre später reicht Marra erneut ein Postulat zur gleichen Thematik unter «Notschlafstellen. Betroffene oder geplante Massnahmen» ein (14.12.2016); sie möchte vom Bundesrat wissen, wie sich die SODK oder andere Gremien der föderalen Sozialpolitik damit auseinandergesetzt haben. In seiner Antwort hält der Bundesrat dann knapp fest, dass im Rahmen des Nationalen Dialogs zur Schweizer Sozialpolitik kein Handlungsbedarf festgestellt wurde.

Wohnen als Querschnittsaufgabe unter Federführung der Sozialpolitik

Die Wohlfahrtsverbände sind mit solchen Verschiebeaktionen zwischen den staatlichen Ebenen unzufrieden und fordern eine klare Anerkennung des Wohnens als Politikfelder übergreifende Aufgabe unter der Federführung der Sozialpolitik. So hält beispielsweise die Caritas bereits 2014 in einer Analyse zu «Wohnen und Armut» (Caritas 2014a) fest, dass prekäre Situationen im Bereich Wohnen

auch darauf zurückgeführt werden können, dass mit der Einführung des Wohnraumförderungsgesetzes WFG im Jahr 2003 eine Verschiebung von Subjekthilfe zu Objekthilfe stattgefunden hat. Während der Bund im zuvor geltenden Wohnbau- und Eigentumsförderungsgesetz (WEG) Personen mit geringen Einkommen und Vermögen noch mit sogenannten Zusatzverbilligungen im Sinne einer Subjektfinanzierung unterstützt hat, beschränkt das WFG die Unterstützung des Bundes auf Objekthilfe im gemeinnützigen Wohnungsbau (Caritas 2014a:6).

Im selben Jahr widmet die Caritas den jährlich erscheinenden Sozialalmanach unter dem Titel «Unter einem Dach» dem Thema Wohnen (Caritas 2014b). **Wohnen und Armut** stehen demnach in einem doppelten Zusammenhang: Einerseits kann das Wohnen zur Armutsfalle werden, andererseits hat Armut prekäre Wohnverhältnisse zur Folge. Unterversorgung im Bereich Wohnen hat nicht nur materielle Missstände zur Folge, sondern schränkt auch die Möglichkeiten zur gesellschaftlichen Teilhabe stark ein. Sie kann die Gesundheit gefährden, Konflikte in der Familie hervorrufen und soziale Integration im Wohnumfeld erschweren.

Caritas Schweiz macht sich mit diesen Positionierungen zur wichtigsten zivilgesellschaftlichen Stimme im Bereich Obdachlosigkeit. Und bezieht dezidiert Gegenpositionen zur staatlichen Auffassung. So anerkennt die Caritas zwar die Relevanz existierender nationaler Massnahmen zur Förderung gemeinnützigen Wohnungsbaus und zur Armutsbekämpfung (vgl. Nationales Programm zur Prävention und Bekämpfung von Armut), fordert aber gleichzeitig eine effektivere Wohnpolitik aus einer Armutsperspektive, die vermehrt in konkrete Strategien und Projekte umgemünzt wird (wie beispielsweise die Projets urbains).

Die Förderung preisgünstiger Wohnungen durch den Bund wirkt in erster Linie in der Armutsprävention, reicht aber laut Caritas nicht als Massnahme zur Bekämpfung der Armut aus. Die Unterstützung von Armutsbetroffenen im Bereich Wohnen wird daher vornehmlich von privaten oder zivilgesellschaftlichen, lokalen Akteuren übernommen und entschärft viele prekäre Wohnsituationen. Auf einer gesamtschweizerischen Ebene werden allerdings grosse Lücken in der Versorgung mit

passendem Wohnraum und das Fehlen einer **ganzheitlichen Perspektive** im Bereich Armut und Wohnen festgestellt. Wie eine solche Politikfelder übergreifende Wohnraumpolitik aussehen kann, skizziert Hochuli (2014:87) anhand von drei Prinzipien:

1. Das knappe Gut Boden darf nicht alleine dem Markt überlassen werden, wozu es einer schweizweiten Wohnstrategie mit einer Raumplanung bedarf, die Anteile für den gemeinnützigen Wohnungsbau festlegt, den Gemeinden Kaufrechte bei Einzonungen gewährt und gemeinnützige Wohnträger stärkt.
2. Ein neuer Finanzausgleich soll dem Auseinanderdriften von Gemeinden mit attraktiven Wohnlagen, Tiefsteuerpolitik und grossem Anteil an Wohlhabenden sowie Gemeinden mit weniger attraktiven Wohnlagen, höheren Steuern und vielen Sozialhilfeabhängigen entgegenwirken.
3. Neue Wohnprojekte und verstärkte Unterstützung von Menschen, die alleine kaum Zugang zum Wohnungsmarkt herstellen können, eröffnen konkrete Wege aus der Obdachlosigkeit und der Exklusion aus dem Wohnungsmarkt.

Praxis der Sozialen Arbeit: Absage an ordnungspolitische Gelüste

Die **aufsuchende Soziale Arbeit** übernimmt in der Schweiz in der Arbeit mit Menschen, die von Obdachlosigkeit betroffen sind, eine Vorreiterinnenrolle. 2005 erschien eine im Rahmen einer Fachgruppe des Fachverbands der Sozialen Arbeit AvenirSocial erarbeitete «Charta der Aufsuchenden Sozialarbeit». Darin wird ein wichtiges Prinzip formuliert: «Der/die Aufsuchende SozialarbeiterIn begegnet den Zielgruppen, indem er/sie aktiv Kontakt aufnimmt oder passiv Kontakt anbietet. Geht die Initiative vom/von der Aufsuchenden SozialarbeiterIn aus, tut er/sie das, ohne sich aufzudrängen. Er/sie überlässt den Betroffenen die Wahl, das Angebot anzunehmen oder

abzulehnen.» (Groupe Horsmurs du GREAT/FAGASS, Fachgruppe Aufsuchende Sozialarbeit/Streetwork des Fachverbandes Sucht 2005:9) Im Jahr 2014 gibt die gleiche Gruppe ein Haltungspapier zum Thema ordnungspolitische Aufträge in der Aufsuchenden Sozialen Arbeit heraus (vgl. Fachgruppe Gassenarbeit 2014). Dabei distanziert sie sich vom doppelten Mandat der Sozialen Arbeit, denn «im Bereich der Aufsuchenden Sozialen Arbeit ... würde ein doppeltes Mandat ... eine professionelle Haltung ... bedrohen.» (ebd.:1). Aufsuchende Soziale Arbeit müsse parteilich arbeiten, um Vertrauen zu schaffen, das bei der Klientel zentral ist, da diese dem Helfersystem gegenüber misstrauisch ist. «Ein ordnungspolitischer Auftrag steht in Konflikt mit einer akzeptierenden Haltung, welche individuelle Lebensrealitäten und Bewältigungsstrategien anerkennt und nicht eine von aussen bestimmte und moralisch vorgegebene Änderung vorgibt.»

Und die Sozialarbeitswissenschaft?

Auffallend ist, dass die Sozialarbeitswissenschaft in der Schweiz bis zur eingangs erwähnten europäischen Netzwerkforschung kaum in den Diskurs eingebunden ist. Mit dem 2016 gestarteten Forschungsverbund änderte sich die Situation, gerade auch weil Forschungsprojekte in der Schweiz von Beginn an mit der Praxis gemeinsam gestaltet wurden. Innovationsfördernd ausgewirkt hat sich dabei vor allem die Forschung zur Anzahl obdachloser Menschen in der Schweiz (Dittmann et al. 2021). Sie schliesst zudem den bisher weissen Fleck Schweiz in der europäischen Karte und macht das Land damit attraktiv für vergleichende Analysen und den grenzüberschreitenden Austausch von Wissen und Erfahrung. Aber es kann seit der **Netzwerkforschung** auch auf der Basis von wissenschaftlich fundierten Fakten über schweizerische Inklusions- und Exklusionsmomente in der Arbeit mit obdachlosen Menschen debattiert werden (Iyadurai et al. 2022) oder es lassen sich Ausgrenzungsprozesse während aktueller Krisen wie der COVID-19-Pandemie beschreiben (Roduit et al. 2021). Dabei kommt es allerdings keineswegs zwangsläufig zu gemeinsam geteilten

Haltungen und Vorgehen — weder zwischen der Politik und der Praxis, noch innerhalb der Praxis. Innovation scheitert hier, so die These, vor allem an der Professionsbedürftigkeit der Obdachlosenhilfe (Drilling 2021). Insofern bleibt die Aufforderung, dass von (sozialarbeits-)wissenschaftlicher Seite in den kommenden Jahren weiter (selbst)kritisch und praxisorientiert über Obdachlosigkeit geforscht wird.

Matthias Drilling, Prof. Dr.,
Leiter Institut Sozialplanung,
Organisationaler Wandel und
Stadtentwicklung der Hochschule
für Soziale Arbeit FHNW.
matthias.drilling@fhnw.ch

Literatur

BWO, Bundesamt für Wohnungswesen (2016): Habitat III — Nationalbericht. Bericht der Schweiz für die dritte Konferenz der Vereinten Nationen über die Siedlung und die nachhaltige Entwicklung (Habitat III). Bern: BWO. <https://www.bwo.admin.ch/bwo/de/home/wohnungspolitik/internationale-aktivitaeten/un-habitat-iii.html> (Zugriff 31.06.2022).

Caritas (2014a): Wohnen und Armut. Eine Analyse zum Engagement der Kantone. Luzern: Caritas. https://www.caritas.ch/fileadmin/user_upload/Caritas_Schweiz/data/site/was-wir-sagen/unsere-position/positionspapiere/2014-und-aelter/CA_Armutsmonitoring_2014_DE_Internet.pdf (Zugriff 31.06.2022).

Caritas (2014b): Sozialalmanach 2014. Schwerpunkt: Unter einem Dach. Luzern: Caritas.

Dittmann, J./Dietrich, S./Stroezel, H./Drilling, M. (2021): Obdachlosigkeit ist auch eine Frage der Aufenthaltsberechtigung. In: ZESO — Zeitschrift für Sozialhilfe, 4 (21). S. 16—19.

Drilling, M. (2021): Social Work as a Transformative Science: The Importance of Relevance Structures in Knowledge Production. In: The British Journal of Social Work. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcab180> (Zugriff 31.06.2022).

Drilling, M./Mühlethaler, E./Iyadurai, G. (2020): Obdachlosigkeit. Erster Länderbericht Schweiz. MuttENZ: FHNW. https://www.researchgate.net/publication/338634020_Obdachlosigkeit_Erster_Laenderbericht_Schweiz (Zugriff 31.06.2022).

Fachgruppe Gassenarbeit (2014): Haltung zu ordnungspolitischen Aufträgen in der Aufsuchenden Sozialen Arbeit. Bern: avenirSocial. https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/Haltungspapier_Ordnungspolitik_unformatiert_fuer_AvenirSocial2.pdf (Zugriff 31.06.2022).

Groupe Hors-murs du GREAT / FAGASS, Fachgruppe Aufsuchende Sozialarbeit / Streetwork des Fachverbandes Sucht (2005): Charta Aufsuchende Soziale Arbeit. Bern: Widerdruck. <http://www.schwarzerpeter.ch/wp-content/uploads/2015/07/50.pdf> (Zugriff 31.06.2022).

Hochuli, M. (2014): Angemessener Wohnraum für alle: Eine Aufgabe der Armutsbekämpfung. In: Caritas (Hg.): Sozialalmanach 2014. Schwerpunkt: Unter einem Dach. Luzern: Caritas. S. 77—89.

Iyadurai, G./Mühlethaler, E./Drilling, M. (i. E.): Sozialarbeiterische Perspektiven auf Momente der Inklusion und Exklusion in der schweizerischen und kroatischen Obdachlosenhilfe. In: Baier, F. et al. (Hg.): Europäische Gesellschaften(n) zwischen Kohäsion und Spaltung. Opladen: Budrich.

Roduit, S./Dittmann, J./Dietrich, S./Drilling, M./Young, C. (i. E.): Être sans-abri en temps de crise sanitaire face à la variabilité des réponses institutionnelles. In: Mimouni, S./Rosenstein, E. (Hg.): COVID-19: Tome II. Les politiques sociales à l'épreuve de la pandémie. Zürich: Seismo.

Hochuli, M. (2014): Angemessener Wohnraum für alle: Eine Aufgabe der Armutsbekämpfung. In: Caritas (Hg.): Sozialalmanach 2014. Schwerpunkt: Unter einem Dach. Luzern: Caritas. S. 77—89

Kadima Beck, M./Pfaff-Czarnecka, J./Baumann, M./Lanz, A./Tobler, R./Drilling, M. (1998): Internationaler Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte (Pakt I). 1. Kommentar schweizerischer Nichtregierungsorganisationen zum «Ersten Bericht der Schweiz zur Umsetzung des Internationalen Paktes über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte». https://www.humanrights.ch/cms/upload/pdf/020612_ngo_sozialpakt.pdf (Zugriff 31.06.2022).

SECO, Staatssekretariat für Wirtschaft (2008): Erster Bericht der Schweiz zur Umsetzung des UNO-Paktes über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte. Bern: SECO. https://www.humanrights.ch/cms/upload/pdf/140602_Staatenbericht_UNO_Pakt_I_1996.pdf (Zugriff 31.06.2022).

UN-Menschenrechtsrat (2018): Bericht der Sonderberichterstatterin über angemessenes Wohnen als Bestandteil des Rechts auf einen angemessenen Lebensstandard und das Recht auf Nichtdiskriminierung in diesem Zusammenhang. Mitteilung des Sekretariats. https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/PDF/Sonstiges/Bericht_Sonderberichterstatterin_Recht_auf_Wohnen_Recht_auf_Nichtdiskriminierung.pdf (Zugriff 31.06.2022).

Fachzeitschrift.
Herausgegeben von der Hochschule
für Soziale Arbeit FHNW

Redaktion
Susanne Bachmann
Marcel Krebs
Christoph Mattes
Stefan Schnurr

Korrektorat
Alain Vannod, St. Gallen

Gestaltung
Bonbon, Zürich

Druck
Kromer Print AG, Lenzburg

Bindung
Buchbinderei Grollimund, Reinach

Auflage
1600 Exemplare

PDF und Abonnement unter
soziale-innovation-fhnw.ch

Alle Rechte vorbehalten.
Nachdruck nur mit Genehmigung
der Herausgeberin.

ISSN 1661-6871

Soziale Innovation und Innovation in der Sozialen Arbeit

*Matthias Hüttemann
und Anne Parpan-Blaser*

11

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*

27

Restschuldbefreiungsverfahren als soziale Innovation zur Armutsbekämpfung

Christoph Mattes

41

Soziale Innovation im Spitex-Bereich: Das Projekt Curarete

*Pierre Gobet
und Susi Wiederkehr*

55

Kunst im Heft: «rendre possible ...»

Corinna Staffe

69

Einblick in die Arbeit mit der Gamification-Methode EMPAMOS in Forschung und Praxis

*Benjamin Löhner
und Max Höllen*

85

Kampf gegen Obdachlosigkeit: Innovations-schub durch europäische Verbundforschung

Matthias Drilling

97

Soziale Innovation, 22

Wie geht es gesellschaftlich organisational innovativ?

Soziale Innovation, 22