



Innovationssupport Wien / Graz  
2008 / 2009

Interviews mit den Projektverantwortlichen

## Gespräch (von Christoph Mandl) mit Herrn Dr. Kuljuh von Omega

4. Juni 2009

Für Herrn Kuljuh war herausragend, dass das Projekt sehr gut organisiert war, dass auf die Zeit im Sinne von Pünktlichkeit großen Wert gelegt wurde und dass es insgesamt eine klare Struktur im Projekt gab. Darüber hinaus ist aus seiner Sicht besonders hervorzuheben, dass der Berater eine unterstützende und nicht eine belehrende Rolle einnahm. Das Innovations-Team hat viel über eine gute Strukturierung für Innovationsprojekte im Speziellen und für Projekte im Allgemeinen gelernt. Das Projekt-Team lernte, Prioritäten sowie sich selber Ziele zu setzen. Das Innovations-Team hat im Rahmen des Innovationsprozesses gelernt, wie Innovationen aufzugleisen sind, damit etwas manifest wird.

Für Herrn Kuljuh war die gewählte Innovationsidee eine wichtige Bestätigung seiner eigenen Pläne, weil er bereits angedacht hatte, das Thema Gesundheit mit dem Thema kulturelle Integration zu verbinden, ohne dass er dies jedoch dem Innovations-Team mit auf den Weg gab oder sie über solche Überlegungen informierte. Darin, dass das Innovations-Team unabhängig von seinen eigenen Überlegungen zu einer ähnlichen Innovationsidee kam, sieht er eine starke Bestätigung für diesen Weg.

Omega ist bislang auf Asylanten fixiert gewesen, die jedoch auf Grund des verschärften Asylgesetzes in Österreich eher abnehmen, wohingegen die Immigranten bedeutsamer werden und zwar insbesondere aus den neuen EU-Ländern, wie etwa Bulgarien und Rumänien, die mit den österreichischen Gegebenheiten kulturell wenig vertraut sind. Vom Innovations-Team wurde nun eine Umorientierung von Omega von Asylanten zu Immigranten angeregt. Dies ist eine Innovationsidee, die eine strategische Weichenstellung für Omega bedeutet. Das Innovations-Projekt hat eine implizite Entwicklung bei Omega explizit gemacht und dadurch beschleunigt.

Wichtig war Herrn Kuljuh, dass die MitarbeiterInnen sich zu dem Innovations-Projekt freiwillig gemeldet haben und von seiner Seite kein Druck gemacht wurde, bei diesem Projekt mitzumachen, was die Motivation enorm erhöhte.

Für Herrn Kuljuh hat der externe Berater das Projekt „mit Herz und Wissen“ durchgeführt, wodurch die MitarbeiterInnen auch enorm motiviert wurden und sich in Folge mit dem Projekt, das für sie am Anfang offenbar sehr schwierig war, weil sie nicht genau wussten, welche Ziele sie dabei verfolgen sollten, total identifizierten. Was für Herrn Kuljuh auch interessant und bemerkenswert war, ist, dass das Innovations-Team am Anfang mit großen Ideen spielte – unter dem Motto „wir wollen die Welt ändern“ –, die mit zunehmendem Fortschritt des Projektes immer konkreter wurden.

Generell kann seitens Herrn Kuljuh festgestellt werden, dass dieses Innovations-Projekt nicht nur strategische Weichenstellung für den Verein Omega insgesamt gebracht hat, sondern darüber hinaus auch eine hohe Form von Qualifizierung der am Projekt mitwirkenden MitarbeiterInnen und dadurch eine noch stärkere Motivation und Bindung an den Verein Omega.

### **Kontakt:**

Verein Omega Gesundheitsstelle; Herr Dr. Emir Kuljuh

+43 316 7735 54 18, [emir@omega-graz.at](mailto:emir@omega-graz.at)

## Interview mit Dr. Hans Weiss, Geschäftsführer von Dorothea

26. Mai 2009 in Laab im Walde

Wir hatten am Beginn des Innovationssupportes gedacht, dass wir die Idee eigentlich schon haben. Aber es wurde immer klarer, dass unsere Bilder sehr unterschiedlich waren, und wir einen Prozess benötigten, im Verlaufe dessen diese Bilder zusammenfließen konnten. Es war auch eine Art Reinigungsprozess für uns. Wir haben die emotionalen Probleme nicht erkannt und dachten, dieses Projekt könnte nebenbei begonnen werden.

Die emotionalen Probleme kamen daher, dass alle Beteiligten ihre stillschweigenden Hoffnungen bezüglich ihrer Rolle in diesem neuen Projekt hegten, diese Hoffnungen aber nie ausgesprochen wurden.

Wir hatten nach dem letzten gemeinsamen Workshop, in dem starke Emotionen hochgekommen sind, noch zwei Sitzungen, und haben uns die grundsätzliche Frage gestellt: Was wollen wir eigentlich? Was steht im Zentrum unserer Arbeit? Wir wollen, dass die Jugendlichen im Zentrum stehen und nicht unsere persönlichen Befindlichkeiten. Wir haben nun einen Ansatz erarbeitet, wo wir das Neue sozusagen aus dem Alten herauswachsen lassen. Das heißt, es wird eine Vorbereitungszeit für die Ausbildung geben, die alle Jugendlichen gemeinsam absolvieren, egal ob sie anschließend als Gärtner oder als Pflegehilfe ausgebildet werden.

Die Unterstützung des Innovationssupports lag einerseits darin, dass wir überhaupt begonnen haben, einer neuen Idee nachzugehen – im laufenden Betrieb hätten wir uns nie die Zeit genommen – und andererseits, dass wir ein Beraterteam hatten. Das hätten wir uns finanziell nie leisten können.

Wichtige Learnings waren:

Wir haben erfahren, dass es sinnvoll ist, möglichst alle Mitarbeitenden in der Organisation über den aktuellen Innovationsprozess am Laufenden zu halten.

Die dialogischen Interviews waren für uns neu und sind eine Bereicherung. Als gelernte Pädagogen, Soziologen etc. haben wir ausschließlich mit viel strukturierteren Formen von Befragungen Erfahrungen gesammelt. Es ist bemerkbar, dass wir jetzt die Aufnahmegespräche mit den Jugendlichen anders führen. Wir nehmen uns mehr Zeit, lassen sie mehr von sich erzählen. Wir haben an Sicherheit in dieser Gesprächsführung gewonnen.

Im Laufe dieses Innovationsprozesses hat sich das Team weiterentwickelt. Jede/r hat die andere mit ihren Stärken und Leistungen wahrnehmen können. Die gemeinsame Herausforderung, das Meistern eines Problems ist für gegenseitiges Wahrnehmen eine bessere Gelegenheit, als nur die Befindlichkeiten im Alltag zu beobachten.

In einer bestimmten Phase haben wir gelernt, dass wir uns eigentlich gern in Details verrennen, wo jede Person andere Ansprüche an Details - z.B. an die Inhalte eines Folders - gestellt hat. Es war eigentlich so, dass wir uns gegenseitig Prügel vor die Beine geworfen haben und so nicht in unserem Projekt vorankamen.

Das Wichtigste für unser Ausbildungszentrum war jedoch, dass uns die Unterstützung in unserem Innovationsprojekt Sicherheit gegeben hat. Es ist einerseits ein Gefühl der Verpflichtung, wenn jemand Geld für uns ausgibt – eine Verpflichtung aus dieser Investition etwas zu machen. Andererseits gibt es einem kleinen Verein wie dem unseren die Sicherheit, dass es weitergeht. Es gibt ein Vertrauen, und das wirkt sich so aus, dass man selbstbewusster weiterarbeitet an den Vertrauensnetzwerken, die es rundherum braucht, damit man bekannt wird, damit man eine gewisse Größe erreicht und existieren kann.

Wir haben in dieser Zeit die Eltern der Jugendlichen mehr eingebunden, wir haben mehr Kontakt zu verwandten Organisationen geknüpft, wir übernehmen mehr Verantwortung für die Ausgebildeten und haben nebstbei einen Verein gegründet, über den wir gärtnerische Auftragsarbeiten abwickeln können.

Wir sind in dieser Zeit der Unterstützung stabiler geworden, haben jetzt ein breiteres Standbein. Eigentlich war der Innovationssupport nicht nur eine Unterstützung in Sachen Innovation, sondern auch in Sachen Konsolidierung. Es war eine Unterstützung für einen Konsolidierungsprozess, und in diesem Sinn für Nachhaltigkeit.

Wir wollen ja nicht für die Optik des Neuen, Innovativen etwas in die Welt setzen, das dann nicht sehr lang weiterexistiert. Die Arbeit im Sinne der Nachhaltigkeit ist uns ebenso wichtig.

Kontakt:

Ausbildungszentrum Dorothea; Herr Dir. Hans Weiss  
+43 2239 56 698, [Hans.weiss@dorotheallab.at](mailto:Hans.weiss@dorotheallab.at)

## Interview mit Dir. Martin Krexner, Pensionisten-Wohnhaus Wieden

Juni 2009

Das Team, das an unserem Projekt teilgenommen hat, ist das REMOB-Team des Hauses Wieden. Die Station für Remobilisierung hat das Ziel, älteren Personen nach Unfällen oder Krankheit zu erneuter Mobilität und weitgehender persönlicher Autonomie in ihrer Lebensbewältigung zu verhelfen. Herrn Dir. Krexner ist diese Dienstleistung ein echtes Anliegen.

Herr Krexner ist der Leiter des Hauses Wieden. Er beschreibt das Team als „sehr engagiert“. Es ist stark, sehr autonom und die Personen sind sehr sensibel. Es besteht aus einem Arzt („ein echter Spezialist für Geriatrie...“), 8 Pflegehelfern, 10 Therapeuten, 14 diplomierten Krankenschwestern, Psychologin und Sozialarbeiter. Die Station verfügt über 34 Betten.

Das Ziel ist, ältere Menschen nach Unfällen oder neurologischer Krankheit wieder möglichst rasch zur Mobilität zu verhelfen.

Diabetes wird allgemein als Krankheit anerkannt, die zu behandeln ist, während Osteoporose im Vergleich dazu noch immer vernachlässigt wird.

Die Patienten kommen aus dem Haus Wieden selbst sowie aus den anderen 30 Häusern des Kuratoriums Wiener Pensionisten-Wohnhäuser (KWP) und seit Neuestem gibt es auch eine Vereinbarung mit dem AKH, das Patienten für diese Heilungsunterstützung ins Haus Wieden schicken kann. Es werden auch private Patienten aufgenommen, die dann direkt für die Leistungen zahlen.

Derzeit gibt es eine Auslastung von 93% und die Zusammenarbeit mit dem AKH ist ein Beitrag, um die wirtschaftliche Auslastung zu erreichen.

Martin Krexner:

„Ich wollte diese Einrichtung hier in dieser Form haben. Das Team ist sehr innovativ, kreativ und setzt sich für diese Aufgabe voll ein.“

Wir tun viel für die Fortbildung und haben dafür auch ein Budget. Weiters erhält das Team regelmäßig Supervision.

Das Angebot der Unruhe Privatstiftung kam gerade in einer Situation, die sehr angespannt war. Gewissermaßen eine Krise. Mit ausgelöst war sie durch ein Arbeitszeitprojekt, dessen Diskussion sehr konfliktreich war, aber auch dadurch, dass wieder einmal die Frage der zukünftigen Verwendung der Station im Raum stand.

Ich habe mir daher von dem Projekt auch erhofft, dass es dem Team in seiner Zusammenarbeit wieder hilft, Tritt zu fassen. Diese Hoffnung hat sich voll realisiert. Während des Prozesses fand das Team wieder gut zusammen. Ich schätze die Unterstützung dieser Beratungsleistung sehr und bin der Unruhestiftung sehr dankbar für diese Unterstützung. Dabei möchte ich auch hervorheben, dass das Team den uns zur Seite gestellten Berater sehr schätzt. Er hat hier offenbar eine hervorragende unterstützende Arbeit geleistet.

Das Ergebnis des Projekts ist nun ein „Beratungstag“, bei dem die älteren Menschen prophylaktische Beratung erhalten. Wir helfen Ihnen, mögliche Sturzgefahren bewusst zu erkennen und zeigen, was man alles tun kann, um Stürze zu vermeiden und selbst gut mobil zu bleiben. Die ersten Tage sind bereits sehr erfolgreich durchgeführt worden und in weiterer Folge werden sie auf alle Häuser des KWP ausgedehnt. Diese Maßnahmen sollen, wenn man dadurch Stürze und damit verbundene Knochenbrüche vermeiden kann, volkswirtschaftlich gesehen auch Kosten vermeiden.

Der Plan ist derzeit, das Projekt ein Jahr lang probeweise laufen zu lassen, wobei 120 Patienten erfasst werden.

Inwieweit das Projekt nachhaltige Wirkung haben wird, werden wir frühestens in einem Jahr sehen können. Sowohl in seiner Wirkung auf das Team als auch als Projekt an sich. Derzeit jedenfalls hat das Team eine Präsentation vorbereitet, mit der es unterstützende Marketingmaßnahmen durchführen will, um die Entscheidungsgremien von der Sinnhaftigkeit des Projekts zu überzeugen.

Ich möchte nochmals erwähnen, dass wir der Unruhe Privatstiftung sehr dankbar für diese Unterstützung sind und auch dem Berater für seine hervorragende Unterstützung sehr herzlich danken.“

**Kontakt:**

Pensionisten-Wohnhaus Wieden, Herr Dir. Martin Krexner

+43 1 589 03 – 0, [martin.krexner@kwp.at](mailto:martin.krexner@kwp.at)

## Interview mit Mag. David Hofer, Geschäftsführer von Life Tool

28. Mai 2009 in Wien

Von Seiten der Geschäftsführung gab es zwei Erwartungen an den Innovationsupport

1. Dass ein gesteuerter und geplanter Innovationsprozess einmal bewusst durchlaufen wird, d.h., nicht, wie gewöhnlich, Ideen und Neuerungen im laufenden Beratungsbetrieb entstehen, sondern ein gesonderter Prozess durchlaufen wird.
2. Dass eine konkrete Innovationsidee entwickelt und umgesetzt wird.

Die erste Erwartung ist voll erfüllt worden, denn die drei Teilnehmenden haben erfahren, dass diese Art der Herangehensweise Sinn macht. Es braucht das Herausgehen aus dem üblichen Betrieb, es braucht Besprechungen, die nur dem Thema Innovation gewidmet sind, und es ist gut, auch räumlich das Herausgehen aus der Organisation zu ermöglichen.

Die Interviews mit den Stakeholdern halte ich für sehr wichtig, vor allem deshalb, weil strukturierter vorzugehen ist als wir dies bisher getan haben. Es wurden Termine vereinbart, Fragen formuliert und dann mit KundInnen, KlientInnen, und ExpertInnen Bedürfnisse erhoben. Wir haben zwar in den Beratungssituationen viel Kontakt mit KundInnen und KlientInnen, aber da sind wir in einer andern Rolle und können uns nicht in dieser Offenheit den Fragen widmen, die uns weiterbringen.

Die Herangehensweise, nicht gleich am Anfang eines solchen Innovationsprozesses die finanziellen Bedingungen zu umreißen, war für mich neu, scheint aber in diesem Zusammenhang Sinn zu machen.

Dies ist eine der wichtigsten Erkenntnisse für mich als Geschäftsführer, dass es diese Auszeit braucht vom laufenden Geschäft, um zum Thema Innovation etwas weiterzubringen. Und es liegt in Zukunft in meiner Verantwortung, diese Freiräume auch zu schaffen.

Zur zweiten Erwartung:

Die Umsetzung der Idee, die entstanden ist, ist dann nach bekannten Mustern abgelaufen. Einer hat die Umsetzung in die Hand genommen, und die Umsetzung trägt die typische Handschrift dessen, der die Sache möglichst schnell zum Abschluss bringen möchte. Konkret gesprochen: Der Schritt, mit dem neu erdachten und entwickelten Forum an die Öffentlichkeit zu gehen, wurde zu rasch gegangen. Die Schrift war zu klein und die Barrierefreiheit (für blinde und gehörlose Menschen) war noch nicht gegeben. Die Idee des Prototypen, der als erstes innerhalb der Organisation besprochen und eventuell mit einem kleinen Kreis von interviewten Personen dann verbessert wird, hat bei uns nicht so ganz gegriffen. Das liegt zum Teil an der Kultur unserer Organisation, wo es immer das Wichtigste ist, die Ideen auch umzusetzen und Projekte zum Abschluss zu bringen, etwas abzuliefern und einen Haken dran zu machen. Es ist wie bei der Fertigstellung eines Buches, irgendwann muss es in Druck gehen und dann ist der Inhalt nicht mehr veränderbar. Bei der Entwicklung von Software ist es so ähnlich.

Es gibt jetzt zwar Feedback von Nutzern des Forums, aber der Kreis der Nutzer ist sehr klein und meiner Meinung nach wird das Forum erst interessant, wenn es so eine Art RedakteurIn gibt, die

sich ein wenig um Inhalte kümmert, eventuell Themen aufgreift und Fragen stellt. Dazu braucht es die Freisetzung von Ressourcen für diese Tätigkeit und diese Entscheidung liegt bei mir.

Es wird sicher eine zweite Version zum Forum geben, wir müssen da noch manches adaptieren.

Vielleicht wäre es besser gewesen, wenn der Programmierer bei der Weiterentwicklung von der Idee zu einem Prototypen dabei gewesen wäre. Die Rückmeldungen aus der Organisation hätten ebenfalls geholfen, bevor das Forum nach außen ging. Oder wir hätten einem kleinen Kreis der interviewten Personen das Forum testen lassen. Dies ist ein Meilenstein, den wir bei weiteren Schritten bewusst einziehen müssen.

Bei uns hat die Phase jetzt erst begonnen, dass wir Abläufe festlegen und standardisieren. Es ist eine unserer Stärken, sozusagen zwischen Tür und Angel neue Ideen zu generieren; die Kommunikation funktioniert sehr informell und offen. Das Denken in Prozessabläufen mit Fixpunkten und Meilensteinen ist etwas Neues in unserer Organisation. Das ergibt sich auch daraus, dass wir erst seit vorigem Jahr eine gemeinnützige GmbH sind, wo die Mitarbeiter bei uns angestellt und nicht mehr aus den zwei ganz unterschiedlichen Organisationen ARC und Diakonie quasi entliehen sind.

So war der Innovationsprozess auch für diesen Schritt hin zu gut strukturierten und in Abläufen beschreibbaren und dokumentierbaren Vorgehensweisen ein wichtiger Meilenstein.

Es wird immer selbstverständlicher, dass auch NPO's hochprofessionell und mit viel Know-how über Prozesse arbeiten. Wir sind gerade dabei zu lernen, mehr in Prozessabläufen zu denken.

In diesem Sinn war dieses Gespräch für mich als Geschäftsführer sehr hilfreich. Jetzt bin ich besser in der Lage, meine Sichtweise dem Team zurückzumelden. Diesen Termin für ein Gespräch mit dem Innovationsteam habe ich bewusst noch nicht gehabt. Ich wollte dieses Interview abwarten.

Für die innovative Vorgehensweise der Unruhe Privatstiftung bin ich dankbar. Die Anerkennung von außen ist wichtig, und noch besser ist es, wenn diese Anerkennung nicht nur von der öffentlichen Hand kommt, und wenn die Anerkennung mit der Aufforderung und Gelegenheit verbunden ist „Werdet noch besser.“ „Entwickelt euch weiter.“

**Kontakt:**

Life Tool gemeinnützige GmbH (Diakonie Österreich); Herr Mag. David Hofer

+43 070 9015 5202, [David.hofer@lifetool.at](mailto:David.hofer@lifetool.at)



## Interview mit Herrn Eckhart von ZeitRaum, Verein für soziokulturelle Arbeit

Juni 2009

„Unsere Mitarbeiterinnen betreuen alle sehr selbständig eigene Projekte. Bei diesem Projekt haben sich drei zusammengetan. Das waren Frau Elke Aigner, die größere Projekte (50 bis 70 tausend €) betreut, Frau Maria Schausberger (ebenfalls größere Projekte) und Sophia Walcher, die Projekte mit Eventcharakter macht und sich mit PR und medien-pädagogischen Projekten beschäftigt.

Sophia hat schon vorher am Okto-Programm gearbeitet. Wir haben aber die Arbeit an diesem Projekt unterschätzt: Erstens ist es gar nicht so leicht wie man annehmen würde, Jugendliche auch bei einer TV-Filmarbeit bei der Stange zu halten und zweitens sind die technischen Aufwendungen so beträchtlich, dass wir uns das nicht wirklich leisten können. Jedenfalls beschäftigen wir uns mit dem Thema Medien und Jugend schon seit längerer Zeit.“

Wie kam es zur Beteiligung an dem Angebot der Unruhestiftung?

„Also ehrlich gesagt habe ich mir zunächst etwas zum Teil anderes erwartet. Ich hatte gedacht, die Teilnehmer werden etwas lernen zu den Themen:

Wie komme ich zu Finanzierungsmitteln und welche Instrumente gibt es dafür?

Wie kann man einen Überblick über die verschiedenen Stiftungsbereiche erhalten bzw. sie kennen lernen?

Und natürlich auch Methoden zur Innovation erlernen.

Das war dann doch anders. Aber obwohl unsere Mitarbeiter schon sehr erfahren sind in der Projektabwicklung hat zum Beispiel Frau Aigner sehr viel profitiert. Und zwar in der Strukturiertheit ihrer Arbeit, im besseren Blick fürs Wesentliche und in der Präsentationsfähigkeit.

Eine gewisse Schwierigkeit waren die großen Pausen zwischen den einzelnen Treffen im Beratungsprozess. Sophia war ja für den inhaltlichen Teil des Projekts zuständig und da waren die beiden anderen nicht dabei. Daher musste man die gemeinsame Arbeit immer wieder in Gang bringen.

Das Projekt hat aber dazu geführt, dass wir uns bei einem EU-weiten Projekt beteiligt haben, bei dem jeder Partner 3 Spots produzieren muss. Hier ist die Arbeit eingeflossen und die Beteiligung wäre sicher nicht passiert ohne das Unruhestiftungsprojekt, allerdings fehlt uns immer wieder die ausreichende Finanzierung.

Die grundsätzliche Zielrichtung ist, Jugendliche an die Medienarbeit heranzuführen. Ich habe schon vor vielen Jahren – damals in anderer Position – mit diesem Thema begonnen zu einer Zeit, in der das noch weitgehend unbekannt war.

Jedenfalls ist da Thema bei uns noch nicht abgehakt, sondern hat wieder Auftrieb bekommen. Die im Rahmen des Innovationsprojekts gestarteten Seminare laufen, wobei ein Konzept der Folgeseminare entwickelt wurde: man kann zu ihnen wiederkommen und weiterlernen. Das heißt, dass Einsteigerinnen und Fortgeschrittene gemeinsam lernen.

Was sind Ihre Vorschläge für ein ähnliches Projekt?

„Folgende Themen würde ich gerne vorschlagen als Anregung für weitere, ähnliche Projekte:

- Wie präsentiert man Projekte bei Sponsoren?
- Welche Stiftungsnetzwerke gibt es? Wie kann man sie erreichen?
- „Strategische Partnersuche“
- Präsentationen strategisch vorbereiten

Die Zeiträume sind vielleicht zu lange und sollten straffer sein.

Auf jeden Fall ist das Angebot der Unruhe Privatstiftung sehr, sehr gut und wir sind froh, dass wir mittun konnten. Wir meinen auch, dass das Projekt bei uns eine nachhaltige Wirkung hat.“

**Kontakt:**

Zeit!Raum; Herr Reinhold Eckhardt

+43 664 210 70 87, [reinhold.eckhardt@zeitraum.org](mailto:reinhold.eckhardt@zeitraum.org)

## Interview mit Hrn. Tolliner / Ecobility

Juni 2009

Das Team Ecobility ist ein Arbeitskreis in der Wirtschaftskammer, der sich mit dem Thema beschäftigt, Mobilitätseinschränkungen als Wirtschaftsfaktor sichtbar zu machen.

Die Erwartungshaltungen beim Antragssteller, der gleichzeitig auch Mitglied des Innovationsteams war, lagen vor allem darin:

- den Arbeitskreis Ecobility weiter zu etablieren,
- durch den „Zwang“ der regelmäßigen Treffen im Projekt den Teambuilding-Prozess zu verstärken,
- an einem – für Ecobility - relevanten Thema zu arbeiten und konkrete Ergebnisse zu realisieren.

Grundsätzlich wurde das Projekt sehr positiv beurteilt (7-8 auf 10-teiliger Zufriedenheits-skala).

Die Begleitung durch externe BeraterInnen war für das produktive Arbeiten sehr wichtig – insbesondere konnte dadurch sichergestellt werden, dass das Team nicht den direkten – vermeintlich schnelleren und „klarerer“ – Weg geht, sondern immer angeleitet wurde, Lösungen / Ideen zu hinterfragen bzw. andere Sichtweisen hereinzubringen.

Hinsichtlich Team-Building hat das Projekt eine noch stärkere Identifizierung der Mitglieder mit dem Arbeitskreis Ecobility und eine strukturiertere Arbeitsweise im Team gebracht.

Hilfreiche Voraussetzungen waren dabei – man hat sich gekannt, tw. war das Team schon durch Freundschaften verbunden; die gegenseitige Wertschätzung sowie das Commitment als Team und dazu, als Einzelne(r) aktiv einen Beitrag zu leisten, wurden verstärkt.

Da es sich um freiwillige Teilnahme handelt, muss klar sein, dass jede(r) zeitliche Ressourcen zur Verfügung stellen und sich voll einbringen muss. Der Antragsteller hat darauf bes. Wert gelegt, i.S. „wenn ich das unterschreibe, müsst Ihr Euch bewusst sein, ....., dass Ihr damit also ein moralische Verpflichtung eingeht“. Das hat bei Ecobility gut geklappt.

Für die positiven Ergebnisse im Projekt waren auch die Zusammensetzung des Teams und die Arbeitsorganisation im Team wesentlich; dabei wurden folgende Aspekte berücksichtigt:

Teammitglieder mit unterschiedlicher Herkunft hereinholen,

vorhandenes Know-how / Kompetenzen nutzen,

Klarheit in den Interessenslagen der Teammitglieder schaffen, da sonst Konflikte in der Willensbildungs-Phase entstehen können.

Es könnte sinnvoll sein, dass die BeraterInnen in einer Vorstufe den Organisationen dabei helfen, die richtige Zusammensetzung des Innovationsteams zu finden.

Inhaltlich wurden zwei Innovationsideen entwickelt: Eine erste Idee (Info.points und Toiletten am Murtal-Radweg für Menschen mit Mobilitätseinschränkungen) war in der zur Verfügung stehenden

Zeit nicht bis zur Umsetzungsreife zu realisieren, für die zweite Innovation (Buchveröffentlichung) wurde ein Konzept entwickelt, das sich derzeit in Umsetzung befindet.

Bei der ursprünglichen Idee lag ein wesentliches Hindernis darin, dass mögliche PartnerInnen nicht mitspielten bzw. geeignete PartnerInnen nicht so rasch gefunden werden konnten (z.B. Unternehmen, die geeignete Infrastruktur für die Toiletten produzieren) → Schlussfolgerung für den Innovationsprozess: Möglichst frühzeitig prüfen, welche PartnerInnen brauche ich und wie kann ich dort Akzeptanz aufbauen.

Natürlich war / ist auch in diesem Team der Finanzierungsaspekt eine wesentliche Rahmenbedingung, was vor allem für die Phase des Prototypings und hinsichtlich der Schnelligkeit des „Ins tun kommen“ zu berücksichtigen ist.

Am Anfang des Projekts gab es schon Ideen für mögliche Innovationen, die bei den einzelnen Teammitgliedern unterschiedlich stark ausgeprägt vorhanden waren. Aus den dialogischen Interviews ergaben sich viele Inputs und Anregungen für Innovationen; das Team war allerdings noch nicht offen genug, diese Inputs auch aufzugreifen, man war zu sehr in schon vorhandenen Vorstellungen verhaftet. Schlussfolgerung: Besonders kritisches Hinterfragen der „vorgefassten“ Meinungen / Ideen und offenes Hereinholen von Wahrnehmungen, Anregungen etc. , wodurch wirklich Neues entstehen kann.

Wünschenswert wäre auch gewesen, mehr an inhaltlichen Inputs von den BeraterInnen zu bekommen – i.S. Infos. über Hintergründe einzelner Prozessschritte oder Literaturhinweise für etwaige Vertiefung.

Im Prozess waren vor allem die gemeinsamen Workshops mit den anderen Teams positiv, insbesondere der mittlere gemeinsame Workshop mit dem Feedback zu den Projekt-Ideen. Das Ausformulieren der Projekt-Idee mit dem Erfordernis diese im Plenum vorzustellen, und dann weiterführende Ideen / Sichtweisen von den anderen Teams zu erhalten und eventuell in die Innovationsidee einzubauen, war sehr hilfreich.

Manche Teile dieser Workshops könnten gestrafft werden, zugunsten einer Ausweitung anderer Themenfelder:

Ein interessanter Aspekt wäre dabei z.B. die Frage, wie gehe ich mit Rückschlägen um, u.zw. hinsichtlich

- emotionellen Aspekt: Was haben wir aus dem „Loose“ gelernt? Was bedeutet Enttäuschung für den Prozess? Wie können wir die Einstellung des „Wir haben dadurch eigentlich gewonnen“ ausbauen?
- Prozess-Aspekt: Was bedeutet das für den Innovationsprozess? (z.B.: Neubeginn oder Wiederholung bestimmter Schritte).

### **Kontakt:**

Lognostik; DI Klaus Tolliner

+43 676 97 30 033; [klaus.tolliner@inode.at](mailto:klaus.tolliner@inode.at)

## Gespräch (von Christoph Mandl) mit Frau Mag. Pfeiffer von Caritas Graz

4. Juni 2009

Insgesamt wurde das Projekt von Frau Pfeiffer sehr positiv wahrgenommen. Eine für Caritas neue Idee, der offene Begegnungsraum, entstand. Diese Innovation führte zu einem Prototyp der erfolgreich gestartet wurde und zum Zeitpunkt des Gesprächs weiterhin in sehr lebendiger Form genutzt wurde. Darüber hinaus hat sie den Eindruck, dass das Team und mit ihm die Geschäftsleitung viel über die Vorgehensweise für ein offenes und doch zielgerichtetes Vorgehen zum Hervorbringen einer Innovation gelernt hat.

Aus Sicht von Frau Pfeiffer hat das Team zunächst Zeit gebraucht, um herauszufinden, was als Team erreicht werden soll. Auf Grund der Größe der Caritas und ihren verschiedensten Tätigkeitsfeldern war nicht von vornherein klar, in welchem Bereich eine Innovation gefunden werden soll. Ein Lernschritt für Frau Pfeiffer war, dass es bei so offenen Prozessen wichtig ist, dass die Teammitglieder schon gut in der Organisation Bescheid wissen. Nach diesen Anfangsschwierigkeiten hatte dieses Team es aber in der Folge leichter, zu einem Ergebnis zu kommen, weil sie durch den Diskussionsprozess gut fokussiert waren.

Neuland hat Caritas und das Team mit den offenen dialogischen Interviews am Anfang betreten, weil KlientInnen zwar ständig gefragt werden, was sie brauchen und wie sie ihr Leben verbessern können - seltener wird aber nach ihren Wünschen und Sehnsüchten gefragt. Aus Sicht der Geschäftsleitung war dies ein sehr wichtiger Prozess, um das Team für unterschiedlichste Innovationsideen zu öffnen und die Erfahrung zu sammeln, wie hilfreich es ist, solche offenen Gespräche mit KlientInnen zu führen. Die Erfahrung zeigte auch, wie schwierig es ist KlientInnen zu befragen, weil sich diese durch ihre Notsituation in einem Abhängigkeitsverhältnis zur Caritas befinden und geschützte Räume brauchen, um sich diesen Fragen wirklich öffnen zu können. In den meisten Fällen bekam das Team von KlientInnen äußerst positive Rückmeldungen, Bedürfnisse wurden kaum geäußert. Der Grundtenor lautete: man sei ohnehin dankbar, für das was man bekomme. Für dieses Projekt war die Lösung, nicht die KlientInnen selbst zu fragen, sondern jene CaritasmitarbeiterInnen, die mit den KlientInnen unmittelbar arbeiten. Diese können sich am ehesten in die KlientInnen hineindenken, sie kennen die Dienstleistungen der Caritas und scheuen sich auch nicht, Dinge offen anzusprechen. Sehr positiv wurde der Austausch mit den anderen Organisationen erlebt. Besonders förderlich für den Innovationsprozess war die dadurch erfolgte Selbstreflexion über die Rahmenbedingungen in der eigenen Organisation. Auch wurde deutlich, welche Vor- und Nachteile die Organisationsgröße bewirkt.

Dem Innovations-Team wurde durch die dialogischen Interviews bewusst, wie sehr die Caritas von außen als kirchliche Institution gesehen wird. Es wurde dem Team wieder einmal bewusst, wie sehr die Caritas in und um Graz zentriert ist, obwohl sie für die gesamte Steiermark zuständig ist. Spannend war die Erfahrung, welche Probleme sich daraus ergeben, wenn man zentral von Graz aus ein Innovationsprojekt steuert, das nicht in Graz selbst angesiedelt ist, sondern in einem kleineren Ort in der Obersteiermark.

Da die Caritas oft der letzte Anker ist für Hilfesuchende, wird sie erst in einem sehr späten Stadium der Not kontaktiert, dann wenn alle Stricke sonst gerissen

sind. Den MitarbeiterInnen wurde stärker bewusst, wie wenig Anschluss sie bei potentiellen KlientInnen haben, die noch nicht so weit sind, dass sie der Caritas bedürftig wären.

Wichtig war für das Projekt, dass die Projektressourcen von der Geschäftsführung genehmigt wurden. Dies war sowohl für die Geschäftsführung wichtig, weil sie damit wusste, dass es ein konkretes Projektvorhaben gibt, für die sie eine bestimmte Menge an Zeitressourcen zur Verfügung stellte, aber auch für das Team, weil es dadurch, dass es für dieses Projekt teilzeitmäßig freigestellt wurde, Verantwortung übernahm, dass etwas aus diesem Innovationssupport-Projekt entsteht.

Ungewöhnlich, aber letzten Endes hilfreich für das Innovations-Team war aus Sicht der Geschäftsführung, dass inhaltlich das Projekt zu Beginn völlig offen war. Es gab auch keine Vorgaben seitens Frau Pfeiffer, in welche Richtung das Innovations-Team denken und ein Innovations-Projekt entwickeln sollte. Gleichzeitig enthielt jedoch der Prozess über seine zeitliche Schiene und die vereinbarten Terminen jene strukturellen Vorgaben, die notwendig waren, dass sich das Innovations-Team innerhalb dieses offenen Prozesses nicht in der Beliebigkeit verlor.

Das Projekt hat auf die Strategie von Caritas Steiermark gewirkt, da die Idee des offenen Begegnungsraumes für Leute, die noch nicht der Caritas als letzten Anker bedürfen, eine neue Positionierungsmöglichkeit eröffnet hat, die sie strategisch ausbauen und weiter in die Breite bringen wollen – an verschiedenen Standorten.

Führungsaufgaben wurden im Innovations-Team dadurch wahrgenommen und erlernt, dass der Berater nie in diese Rolle gegangen ist. Das hat zu Irritationen innerhalb des Innovations-Teams geführt, war aber wichtig und hilfreich, als dadurch das Innovations-Team selbst Führungsqualitäten entwickeln musste, um in diesem Projekt voranzukommen.

Das Projekt wurde vom Innovations-Team gut reflektiert in dem Sinne, warum sie bestimmte Dinge gemacht haben, zu was es geführt hat und was sowohl auf der Prozessebene als auch inhaltlich dies für Caritas bedeutet. Hilfreich dabei war, dass das Team kunterbunt zusammengesetzt war.

Neu war für das Innovations-Team die Bedeutung, offene Fragen zu stellen, die Antworten wahrzunehmen und zu verarbeiten – eine Qualität, die stärker aufgenommen werden soll.

Zum jetzigen Zeitpunkt ist feststellbar, dass der offene Begegnungsraum als Resultat des Innovations-Projektes von Klienten sehr gut angenommen wird und auch sehr gut funktioniert. Derzeit lässt sich aber noch nicht feststellen, ob das Projekt in dem Sinne nachhaltig ist, dass es auch in Zukunft – so wie derzeit – von Freiwilligen getragen wird oder entsprechend von Stellen gesponsert bzw. finanziert wird, sodass es als dauerhafte Einrichtung der Caritas bestehen kann.

Letztlich meinte Frau Pfeiffer, dass das immanente Thema von Caritas zwischen zentral und dezentral, nämlich „was soll zentral gemacht und entschieden werden“ und „was soll dezentral in den verschiedensten Außenstellen von Caritas im gesamten Bundesland Steiermark getan und entschieden werden“ durch und mit dem Innovationssupport-Projekt sehr gut auf MitarbeiterInnen-Ebene thematisiert wurde und sie sich mit dieser Frage auch mit einem gewissen Konfliktpotential aktiv auseinandergesetzt haben.

Dies führte zwar nicht zu der unmittelbaren Wirkung, dass diese gesamte zentral/dezentral Debatte für Caritas Steiermark eindeutig geklärt ist, aber doch in dem konkreten Projekt aus ihrer Sicht gut abgehandelt wurde. Das Projekt bleibt, obwohl es von einem zentralistischen Standpunkt aus initiiert wurde, nunmehr gut als dezentrales Projekt, getragen von einer dezentralen Stelle, weiter lebendig.

**Kontakt:**

Caritas der Diözese Graz-Seckau, Frau Mag. Edith Pfeiffer

+43 316 8015 – 217, [edith.pfeiffer@caritas-steiermark.at](mailto:edith.pfeiffer@caritas-steiermark.at)