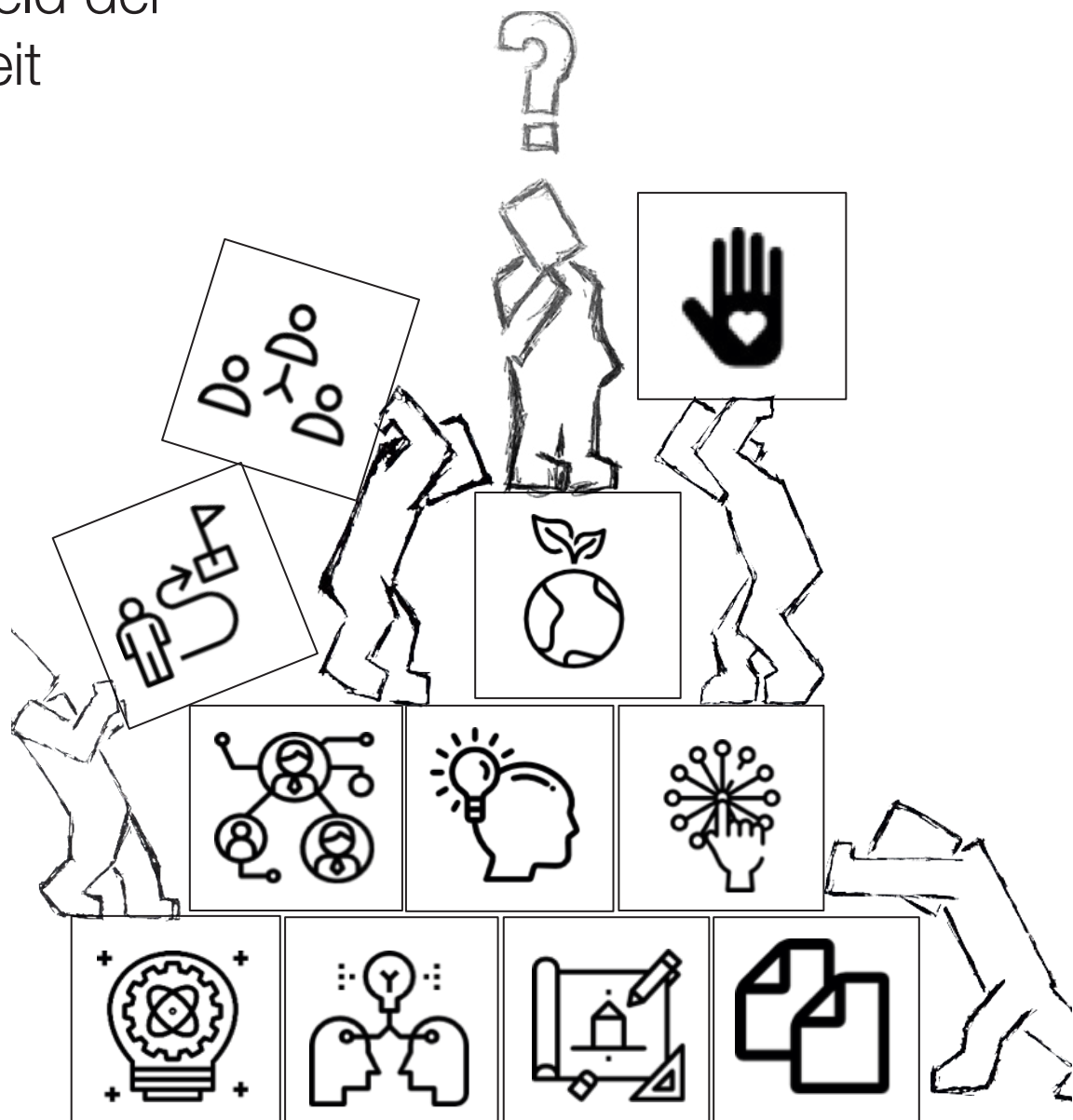


# Kriterienkatalog

für sozial innovative Projekte  
im Tätigkeitsfeld der  
Sozialen Arbeit














Kriterienkatalog  
„Soziale Innovationen und Soziale Transformationen“

Forschungsgruppe Soziale Innovationen  
im Rahmen des Master-Forschungslabors, Jahrgang 2017  
Department Soziale Arbeit FH St. Pölten  
in Kooperation mit arbeit plus

Lisa Flora Amon, Dominik Gruber, Schifteh Hashemi Gerdehi, David  
Hochegger, Miriam Jutz, Siegfried Molan-Grinner, Lisa Rauch, Arik  
Shohtman, Andreas-Artus Walter



## Inhalt

1. Lösung sozialer Probleme		5
2. Innovation		6
3. Social Design		9
4. Digitalisierung		11
5. New Work		13
6. Intentionalität		16
7. Partizipation		18
8. Wirksamkeit		20
9. Nachhaltigkeit		22
10. Übertragbarkeit		26
11. Kollaboration		28
Literatur		30
Impressum		31

# Einleitung

Dieses Handbuch ist ein „living document“, das Kriterien postuliert, die Teil eines sozial innovativen und transformativen Projekts sein sollten. Die Autor\*innen haben sich intensiv mit bestehenden sozial innovativen Projekten auseinandergesetzt, diese analysiert und in weiterer Folge Kernaspekte entwickelt, die als Wegweiser für die Umsetzung sozial innovativer Projekte fungieren können. So ist dieses Dokument durch die Praxis für die Praxis entwickelt worden. Um die Kriterien, zusätzlich zu den Erläuterungen, zu veranschaulichen, wurden Good Practice Beispiele von bestehenden Projekten hinzugefügt, die aus der Sicht der Forscher\*innen, das jeweilige Kriterium besonders gut umsetzen. Das Team der Forscher\*innengruppe kommt aus den Bereichen der Sozialen Arbeit, Therapie- und Politikwissenschaft, Soziologie und Pädagogik und orientierte sich bei der Ausfindung von möglichen Zielgruppen an den Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit.

Diese werden in Kinder-Jugendliche-Familie, alte Menschen, materielle Grundsicherung, Gesundheit, Straffälligkeit, Beruf und Bildung, Migration und Integration, internationale Sozialarbeit und Entwicklungszusammenarbeit unterteilt.

## Was soll dieses Handbuch sein?

Ein „lebendiges Dokument“, das durch Praktiker\*innen entstanden ist und durch regelmäßige Überarbeitung mit dem Feld der Sozialen (transformativen) Innovationen mitwachsen soll. Der Kriterienkatalog dient als Leitfaden, Reflexions- und Orientierungshilfe, um erfolgreiche, sozial innovative Projekte umzusetzen.

## Was soll dieses Handbuch nicht sein?

Es soll keine starre und verbindliche Vorgabe sein, die die Einhaltung aller Kriterien zu 100% verlangt.

Zu Beginn dieses Handbuchs erfolgt zunächst die Erläuterung eines sozialen Problems, da dieses die Grundlage zur Umsetzung von sozial innovativen Projekten bildet. Anschließend folgen zehn weitere Kriterien, die im Zuge der Forschungsarbeit als relevant und nützlich festgestellt wurden.



# 1. Lösung sozialer Probleme

Ist von sozialen Problemen die Rede, wird mit diesem Begriff meist öffentliche Gesundheit, Obdachlosigkeit, Gewalt, Fremdenfeindlichkeit und ähnliches assoziiert. Alle diese Begriffe werden allgemein als soziale Probleme definiert und deuten auf soziale Ungleichheit, ungleiche Machtverhältnisse und Chancenungleichheit hin.

Die Profession der Sozialen Arbeit hat sich der Unterstützung von jenen verschrieben, die sich in solchen sozialen Problemlagen befinden und allein keinen Ausweg aus diesen finden. Grundlegend für ein soziales Problem ist eine wesentliche Diskrepanz zwischen sozial akzeptierten Standards und tatsächlich vorherrschenden Bedingungen. Ein soziales Problem ist jede Situation, die von unterschiedlichen Akteur\*innen, der Öffentlichkeit oder dem Wohlfahrtsstaat als solches angesehen und bezeichnet wird. (Schetsche 1996, Spector 1973, Merton 1971)

Soziale Probleme können auf der Makro-, Meso- oder Mikroebene lokalisiert und gelöst werden. Unter dem Begriff der Makroebene werden mitunter gesellschaftliche Subsysteme wie das Gesundheitssystem, Bildungssystem oder das politische System zusammengefasst. Die Mesoebene bezieht sich auf Gebilde wie Organisationen, Institutionen, soziale Netzwerke usw., während die Mikroebene verschiedene soziale Gruppen oder Individuen meint. Zum Beispiel „Wohnungslosigkeit“: Eine Veränderung der sozialen Problemlage ist durch gesetzliche Regelungen, Voraussetzungen am Wohnungsmarkt und dem entsprechenden Zugang zu Leistungen für betroffene Gruppen möglich. Greifen sozial innovative Projekte auf diesen drei Ebenen, können Nutzer\*innen und Betroffene einen Mehrwert erzielen, wie Autonomie, gesellschaftliche Teilhabe, Inklusion, Zugang zu Sozialleistungen, Stabilisierung von psychischen oder physischen Verhältnissen und eine Verbesserung der zuvor formulierten sozialen Problemlage. Um dies zu erreichen, muss das jeweilige soziale Problem genau analysiert werden.



## Folgende Leitfragen eignen sich für die Analyse:

- Worin besteht das Problem?
- Worauf ist es zurückzuführen?
- Wer ist die betroffene Zielgruppe?
- Welche Projekte und Lösungsansätze gibt es bereits?
- Welche bestehenden und/oder neuen Zugänge und Ressourcen stehen zur Verfügung?



## 2. Innovation

### Kurzbeschreibung und Definition des Kriteriums

Innovation bedeutet die Entwicklung und Verbreitung/Verwendung/Akzeptanz einer (technischen, sozialen, ökologischen,...) Neuerung, die es vormals am Markt, in einem Bereich (z. B. Soziale Arbeit) oder in einem Land/einer Region noch nicht gab bzw. nicht angewandt wurde. Auch die neue Kombination von bekannten Elementen kann als Innovation gesehen werden. Bislang wurden Innovationen vor allem als technische Produktneuheiten gesehen. Allerdings sind es gerade bei Innovationen aus der Sphäre des Sozialen verstärkt Dienstleistungen, Praktiken, Handlungsweisen, Methoden, Prozesse und Strukturen, die im Fokus stehen. Das heißt, auch neue Politikmaßnahmen (Steuern, Regulierungen, Förderungen), Forschungsfelder, Organisationsstrukturen, Inklusionsmaßnahmen, Beratungs- oder Qualifizierungsmethoden, etc. können innovativ sein. Diese (sozialen) Innovationen stehen im Fokus unseres Kriterienkatalogs.

### Warum ist das Kriterium für Soziale Innovationen relevant?

Es gibt sehr viele bestehende Lösungen in den verschiedensten Bereichen des menschlichen Lebens, die gut funktionieren und weitergeführt werden müssen. Das Kriterium „Innovation/innovativ“ bedeutet nicht, dass nur „Neuheiten“ wünschenswert sind. Allerdings stehen wir sowohl auf der Mikro- und Mesoebene (bei Strukturen, Prozessen, Organisationen, Unternehmen) als auch auf der gesellschaftlichen Makroebene vor großen Herausforderungen (Klimakrise, soziale Sicherheit, Pflege, Demografischer Wandel, Flucht, etc.), auf die wir noch keine passenden Antworten bzw. Handlungsweisen und Methoden entwickelt haben. Für diese Herausforderungen braucht es neue Ansätze, d.h. neue Dienstleistungen, Produkte – aber vor allem auch neue Praktiken und Strukturen des Zusammenlebens, des Arbeitens, des Wohnens, der Mobilität, etc.

### Welche Wirkung hat dieses Kriterium und auf wen?

Innovationen haben per se keine normative „Wirkrichtung“, sie sind weder positiv noch negativ, bzw. können sie von verschiedenen Gruppen anders bewertet werden. Innovationen haben allerdings immer auch soziale Folgen. Da das Augenmerk auf transformativen sozialen Innovationen liegt, die ein bestimmtes soziales/gesellschaftliches Problem adressieren und so auch eine „wünschenswerte soziale Ordnung“ implizieren, kann jedoch davon ausgegangen werden, dass zumindest die Intention bei der Entwicklung und Verbreitung der Sozialen Innovation eine verbessernde Wirkung für eine bestimmte Gruppe beinhaltet. Diese Intention und Zielgerichtetheit allein, geben aber noch keinen Aufschluss über die tatsächliche Wirkung (Output vs. Impact) auf die Zielgruppe bzw. Strukturen.

Wenn eine Innovation eine Dienstleistung oder eine soziale Praxis betrifft, kann sie eine sozial innovative Wirkung haben. Das trifft vor allem dann zu, wenn sie eine bestehende Lücke schließt oder neue Zugänge für Menschen schafft, die vormals von einer Dienstleistung, einem Produkt, gesellschaftlicher Teilhabe, demokratischen Rechten etc. ausgeschlossen waren.

Als Beispiel können hier neue digitale Beratungsmaßnahmen in der Sozialwirtschaft genannt werden, die etwa dazu führen, dass Menschen, die vormals keinen Zugang zu dieser Leistung hatten, diese nun in Anspruch nehmen können.

## Wie ist das Kriterium nachweisbar?

Soziale Innovationen müssen in einem untersuchten Kontext eindeutig feststellbare Veränderungen der Handlungsroutinen bewirken und neue Prozesse oder Institutionen entstehen lassen. Da die Innovation auch die Verbreitung und Akzeptanz der Neuheit miteinschließt (im Gegensatz zur Invention), ist auch ein gewisser Diffusionsgrad bzw. eine Institutionalisierung notwendig (Pilot vs. laufender Betrieb). Diese Aspekte können auf einer Organisationsebene durch den Vergleich von Strukturen, Prozessen oder Dienstleistungen bzw. in Interviews mit beteiligten Akteur\*innen nachgewiesen werden. Gerade bei Innovationen, die eine sozial innovative Wirkung auf eine bestimmte Zielgruppe der Sozialen Arbeit haben, ist die Wahrnehmung der beteiligten Menschen für den Nachweis der Wirkung notwendig.

### Good Practice

(Soziale) Innovationen können in allen Bereichen auftreten und sowohl den Mikro-, Meso- als auch Makrobereich betreffen:

- „Stufenmodell in Sozialen Unternehmen“: Eine ganzheitliche, stufenweise Maßnahme, die langzeitarbeitslose Menschen dabei unterstützt wieder eine Arbeit zu finden. Der innovative Charakter liegt in der passgenauen, individuell nutzbaren und durchlässigen Angebotsstruktur, die vorhandene Maßnahmen sinnvoll miteinander kombiniert.
- Wiener Wege zur Inklusion stellt ein Beispiel für eine inklusive Prozessgestaltung zur Einbindung von Menschen mit Behinderung und zur Entwicklung von neuen (fehlenden) Angeboten für sie, dar.
- Includemove ist eine Qualifizierungsmaßnahme, die Bewegungslernen mit neuen digitalen Elementen wie Gamification verbindet, um neueste Fertigungstechniken an körperlich eingeschränkte Personen zu vermitteln.



## Wie ist das Kriterium umsetzbar (praxisbezogen)?

Innovationen entwickeln und umsetzen zu können, heißt in Organisationen und Unternehmen vor allem ein innovationsfreundliches Umfeld herzustellen. Einige, in Literatur und Praxis häufig genannte, Kriterien hierfür sind u. a. ein lernfreundlicher Arbeitsplatz, der strukturierte Einsatz von Peer-Feedback, eine von der Führung gelebte „Fehleroffenheit“ sowie ein gewisser „organizational slack“, also die zeitlichen und budgetären Ressourcen zu haben, um Ideen und Projekte, abseits von Routineabläufen, weiterverfolgen zu können. Ein bekanntes Unternehmensbeispiel ist die „20-Prozent-Maßnahme“ von Google, die es seinen Mitarbeiter\*innen erlaubte, 20% der Arbeitszeit für eigene Projekte aufzuwenden.

Zentral sind auch Innovationsmethoden, die Ideen und Lösungen in intensiver Interaktion mit allen relevanten Akteur\*innen, inklusive den Endnutzer\*innen eines bestimmten Umfelds, entwickeln (Co-Kreation, Co-Learning), durchaus auch über klassische Organisationsgrenzen hinweg. Hierfür bieten sich Prozessmethoden, wie etwa (Service) Design Thinking, Innovation Lab-Formate, schneller Modelaufbau („rapid prototyping“) und Open Innovation, an.



### Fünf Fragen zu Innovation in sozial innovativen Projekten

- Gibt es in Ihrer Organisation, abseits von Routineabläufen, Zeit, Räume und Ressourcen für die Weiterverfolgung neuer Projektideen?
- Gibt es in Ihrer Organisation, eine\*n Innovationsbeauftragte\*n oder eine Abteilung, die sich mit Forschung und Entwicklung befasst?
- Besteht ein lernfreundliches Umfeld, wo neue Ideen gefördert werden, Feedback üblich und eine gewisse Fehleroffenheit vorhanden ist?
- Werden Prozess- und Innovationsmethoden, wie (Service) Design Thinking, Innovation Lab-Formate etc., verwendet?
- Findet bei der Entwicklung von Angeboten/Produkten etc. eine Zusammenarbeit mit Akteur\*innen aus anderen Organisationen oder mit Kund\*innen/Klient\*innen statt?





## 3. Social Design

### Kurzbeschreibung und Definition

Social Design bedeutet, dass der professionelle Designprozess methodisch für die Entwicklung eines Gegenstandes, eines Produktes, einer Dienstleistung, eines Ablaufs etc. eingesetzt wird - mit der Intention, ein soziales Problem zu lösen. Es zeichnet sich durch seinen partizipativen Charakter und einen interdisziplinären Ansatz aus. Wesentlich dabei ist ein verantwortungsvoller und bewusster Umgang mit jeglichen Ressourcen. Die Akteur\*innen übernehmen Verantwortung für ihr Tun und für die Konsequenzen ihres Designs. Die daraus entstandene Lösung ist nachhaltig und praktikabel. Die Gestaltung des Designprozesses sowie der angestrebten Lösung erfolgt unter laufendem Miteinbezug der Endnutzer\*innen. Die Bevormundung von sozialen Gruppen wird somit durch ein bewusstes, partizipatives Miteinander ersetzt. Die Lösungsansätze sind zudem übertragbar, kollaborativ und ästhetisch. Das Social Design Konzept hat per se einen sozial innovativen Charakter, um sozialen Problemen und gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen und den daran gekoppelten sozialen Wandel nachhaltig mitzugestalten.

### Warum ist das Kriterium für Soziale Innovationen relevant?

Social Design ist für sozial innovative Projekte wichtig, weil die Expertise aller Beteiligten einfließt: Etwa die Fachkenntnisse des\*der Designer\*in, das Geschick des\*der Handwerker\*in und die Kenntnisse des\*der Endnutzer\*in bezüglich seiner\*ihrer Umwelt und Bedürfnisse. Das Ergebnis dieser Kooperation ist ein qualitativ hochwertiges Endprodukt, das den Ansprüchen der Zielgruppe gerecht wird. Dies fördert seinen nachhaltigen und wirksamen Charakter.

Durch die Anwendungsprinzipien der Intentionalität, Partizipation und Nachhaltigkeit unterstützt Social Design nicht nur die erfolgreiche Umsetzung und Einführung sozial innovativer Konzepte, sondern begleitet diese in einen transformativen Prozess - hin zu einem bewussten und menschenwürdigen sozialen Wandel.

### Welche Wirkung hat es und auf wen?

Die konsequente Einbeziehung bzw. das Empowerment der Zielgruppe garantiert, dass ihre Interessen bestmöglich bedient werden. Zusätzlich werden bei allen Akteur\*innen die Bedürfnisse Aufmerksamkeit, Wirksamkeit und Sinnstiftung befriedigt, was wiederum für eine nachhaltige Problemlösung von großem Vorteil ist und die Zufriedenheit aller Akteur\*innen erhöht.

Für Betroffene des sozialen Problems soll das Leben diesbezüglich erleichtert werden. Das Endprodukt oder die Leistung kann nahtlos in die alltäglichen Praktiken der Nutzer\*innen integriert werden, da Bedürfnisse und Umweltfaktoren bereits in der Produktentwicklung berücksichtigt wurden.

### Wie ist das Kriterium nachweisbar?

Im Lösungsprozess eines sozialen Problems wird das Wissen aller Beteiligten, also sowohl von Fachexpert\*innen als auch Nutzer\*innen eingesetzt. Der Prozess wird durch den Einsatz eines professionellen Designkonzepts begleitet. Das Endergebnis zeichnet sich durch seine Einfachheit, Nutzbarkeit und Übertragbarkeit aus. Der Lösungsansatz verfolgt dabei ökologische, ökonomische und soziale Prinzipien. Social Design ist an der sozialen Inten-

tion des\*der Designer\*in sowie am partizipativen Grundkonzept erkennbar. Weiters spielen ästhetische Aspekte im Sinne eines holistischen Designansatzes eine grundlegende Rolle. Social Design Projekte entstammen überwiegend Bottom-Up Bewegungen mit dem Ziel, einen Gegenentwurf zu politischen und/oder wirtschaftlichen Strategien im Umgang mit sozialen Problemen zu initiieren. Im klaren Gegensatz dazu stehen etwa Unternehmen, die durch Design Aspekte ihr Image „aufpolieren“ wollen.

### Wie ist das Kriterium umsetzbar?

Ein Designprozess beginnt mit dem Eingrenzen eines sozialen Problems, um danach die Bedürfnisse mit den Betroffenen konkret zu erforschen (Partizipation der Zielklientel). Darauf folgt das Entwickeln von Ideen und die Ausarbeitung von Lösungen, die unter laufender Überprüfung und Weiterentwicklung getestet werden, um diese bei und mit der Zielgruppe zu implementieren. Das Ergebnis eines Social Design Prozesses kann vielseitig sein. Am Ende kann entweder ein Produkt im klassischen Sinn, aber auch genauso ein eigenständiges Projekt oder eine Dienstleistung, stehen.

### Good Practice

**More Than Shelters** ist ein Sozialunternehmen, das Design für menschenwürdigere Lösungen in humanitären Krisenregionen entwickelt (z. B. Lager für geflüchtete Menschen oder von Naturkatastrophen betroffene Gebiete). Die Lösungen werden im Dreisatz von Produktdesign, Sozialem Design und Ökosystemdesign entwickelt. Der Fokus des methodisch und ganzheitlich angelegten Ansatzes liegt vor allem auf der Gestaltung menschlicher Beziehungen in den betroffenen Gebieten, die diese befähigt als Expert\*innen ihrer eigenen Lebenswelt gemeinsam ein Design für passendere Lösungen zu entwerfen. Ausgebildete Designer\*innen stellen vor Ort ihre Expertise bzgl. Gestaltung (z. B. technische) zur Verfügung.



### Fünf Fragen zu Social Design in sozial innovativen Projekten

- Wurde die Zielgruppe von Beginn an in den Gestaltungsprozess miteingebunden?
- Wird der Gestaltungsprozess von Fachexpert\*innen begleitet?
- Werden ästhetische Aspekte in die Lösung eines sozialen Problems miteinbezogen?
- Werden die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit im Gesamtprozess mitberücksichtigt?
- Verbessert die Anwendung des Endprodukts die Situation der Nutzer\*innen?



## 4. Digitalisierung

### Kurzbeschreibung und Definition

Digitalisierung ist ein Verrechnungsprozess, der die meisten Dinge der Welt in den binären Basiscode 0 oder 1 übersetzt. Es gibt Ausnahmen, die sich nicht verrechnen lassen, aber alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert werden. Digitalisierung ist aus technischer Sicht das Zusammenspiel von vier Elementen: von Informationen, die in binärer Form darstellbar sind, von Hardware, die diese Informationen speichert und verarbeitet, von Software, die diese Hardware steuert und lenkt, wie die Informationen zu speichern und zu verarbeiten sind und von Kommunikationsnetzwerken, die einen Informationsaustausch zwischen den digitalen Geräten ermöglichen. Die Entwicklung ist rasant, da die Leistungssteigerung im Bereich der Mikroprozessoren sowie Speicher- und Übertragungssysteme extrem schnell voranschreitet, bei gleichzeitig fortschreitender Miniaturisierung, verbunden mit einer stetigen Preisreduktion. Darüber hinaus ermöglicht Digitalisierung Entwicklungen, die vorher nicht möglich waren: Internet, Mobilisierung der IT und des Internets, Cloud-Computing, Künstliche Intelligenz, Robotik und Big Data, Advanced Analytics, Internet der Dinge, Ambient Assisted Living.

### Warum ist Digitalisierung für Soziale Innovationen relevant?

Dieser Verrechnungsprozess betrifft alle gesellschaftlichen Bereiche, auch die der Sozialen Arbeit. Die primären Treiber der Digitalisierung sind technologische Innovationen aus dem Feld der Informationstechnologien sowie deren rasche Adaption in Wirtschaft und Gesellschaft. Diese geschichtlich-gesellschaftliche Entwicklung bezeichnet man als vierte industrielle Revolution. Da technologische Innovationen soziale Strukturen und Prozesse verändern, ist es umso wichtiger sich zu fragen, welche Chancen und Gefahren Digitalisierung für die Soziale Arbeit birgt. Expert\*innen sind sich einig, dass Digitalisierung als Gesamtveränderungsprozess von Eigentümer\*innen und Führungsverantwortlichen in allen Bereichen mitgedacht werden muss. Dadurch entstehen Chancen für Teilhabe und gesellschaftliche Mitgestaltung, aber auch Risiken und Gefahren, ausgeschlossen zu bleiben oder zu werden. In der Umsetzung von sozial innovativen Projekten im Bereich der Sozialen Arbeit gilt es ethischen und normativen Standards zu folgen, wie sie beispielsweise von der NASW proklamiert werden (NASW 2017).

### Welche Wirkung hat dieses Kriterium und auf wen?

Digitalisierung betrifft alle Menschen. Aus der Perspektive der Sozialen Arbeit ergeben sich dadurch Chancen und Gefahren. Chancen, beispielsweise, der Automatisierung oder der Vereinfachung von Hilfsangeboten, Gefahren für ganze Bevölkerungsgruppen, wie beispielsweise für sogenannte „Offliner“ (also Menschen, die keinen oder geringen Zugang zum Internet haben), noch stärker von der Teilhabe an Gesellschaftsprozessen ausgeschlossen zu werden. Digitalisierung ist als Gesamtprozess per se eine innovative Entwicklung mit noch ungeahnten transformativen Auswirkungen. Die Umwälzungen, die heute schon erkennbar sind, verändern das Zusammenleben und -arbeiten auf vielfältige Weise und auf unterschiedlichsten Ebenen, somit natürlich auch im Bereich der Sozialen Arbeit.

## Wie ist das Kriterium nachweisbar?

Inwieweit Digitalisierung in sozial innovativen Projekten eine Rolle spielt, lässt sich mit Blick auf die Durchdringungsdichte einstufen. Wenn beispielsweise nur Standardsoftware (z.B. Microsoft Office) oder individuelle Software-Lösungen eingesetzt werden, um z.B. eine Klient\*innen-Datenbank zu führen oder die Personaleinsatzplanung zu koordinieren, kann von einer niedrigen Durchdringungsdichte gesprochen werden. Wenn in einem sozial innovativen Projekt digitalisierte Daten und Informationen verknüpft werden, die einen zusätzlichen Nutzen schaffen, um die Lösung eines sozialen Problems zu erleichtern, wie Devices für Blinde oder eine Vermittlung von Hilfeleistungen über Pflegeplattformen, kann man eine mittlere Durchdringungsdichte erkennen. Sollte allerdings einer sozialen Innovation ein digitales Geschäftsmodell zu Grunde liegen, in dem alle Organisationsprozesse digital abgebildet sind, dann kann eine hohe Durchdringungsdichte diagnostiziert werden.

## Wie ist das Kriterium umsetzbar?

Wie bereits erwähnt, stellt sich nicht die Frage, ob Digitalisierung im Feld der Sozialen Arbeit und im Speziellen in sozial innovativen Projekten zukünftig eine Rolle spielen wird, sondern in welchem Ausmaß. Die Umsetzbarkeit zeigt sich auch darin, ob digitale Prozesse genutzt werden, um ein soziales Problem (besser) zu lösen und damit Zugänge (assistierende Technologien wie Braille-Tablets für Blinde) oder Vernetzungsleistungen (Pflegeplattformen) zu erreichen. Digitalisierung spielt in Sozialen Innovationen eine wichtige Rolle und muss im gesamten Projekt mitgedacht werden.

## Good Practice

Die **capito App** ist eine Software-Lösung der Firma atempo mit Sitz in Graz, welche digitale Produkte und Dienstleistungen für Menschen mit Lernschwierigkeiten und Behinderung entwickelt. Mit der capito App erhalten Menschen, denen es schwer fällt Texte zu verstehen (aufgrund von Leseschwäche, sprachlicher Unsicherheit, Verständnisschwierigkeiten) die Möglichkeit, leicht verständliche Texte direkt auf ihr Smartphone zu laden. Die Sprachstufen sind aus verschiedenen Verständnisstufen individuell wählbar.



## Fünf Fragen zu Digitalisierung in sozial innovativen Projekten

- Gibt es eine digitale Lösung im Projekt?
- Unterstützt die digitale Lösung im Projekt ein soziales Problem zu lösen?
- Werden digitale Inklusionseffekte bei der Formulierung der Projektziele mitgedacht?
- Sind digitale Erweiterungsmöglichkeiten (Plattformen, Big Data, Apps) für die Zukunft geplant oder zumindest angedacht?
- Liegt dem Projekt ein digitales Geschäftsmodell zu Grunde?



## 5. New Work

### Kurzbeschreibung und Definition des Kriteriums

Wenn heute von „New Work“ gesprochen wird, geht es zumeist um die Neugestaltung der Arbeit und Arbeitsbeziehungen aufgrund veränderter technischer und gesellschaftlicher Gegebenheiten. Häufig genannte Instrumente sind z. B. flexible Arbeitszeitmodelle, Job-rotation, Home-Office, Desksharing und Teleworking sowie kommunikations- und kreativitätsfördernde Raumkonzepte. Diese augenscheinlichen Maßnahmen sind zwar ein Teil des Phänomens, jedoch sollte man New Work nicht darauf reduzieren. Für New Work konstituierend ist vielmehr eine spezifische Organisations- und Führungskultur. Als grundlegend betrachtet werden eine kooperative Organisationsausrichtung, eine flache Hierarchiestruktur in der Organisation und ein Führungsstil, der nicht kontroll- und zeitorientiert ist, sondern eine ergebnisorientierte Vertrauenskultur aufweist. Das Führungsverständnis orientiert sich nicht mehr an Befehlen und Anweisungen, sondern an Coaching und Mentoring. Ebenfalls zählen Selbstorganisation, Partizipations- und Entscheidungsmöglichkeiten der Mitarbeiter\*innen zu den Maßnahmen mit hoher Relevanz.

### Warum ist New Work für Soziale Innovationen relevant?

Neue Wege die Arbeit und Arbeitsbeziehungen zu gestalten, gelten als Schlüssel, um in Organisationen die Innovationskraft zu steigern, die Anpassungsfähigkeit an die, sich heutzutage schnell verändernden Umweltbedingungen, zu beschleunigen sowie eine verbesserte Attraktivität als Arbeitgeber\*in zu erreichen. Die Mitarbeiter\*innen sollen sich in einem für sie förderlichen Arbeitsumfeld wohlfühlen, sich emotional und kreativ besser einbringen können und so zu innovativeren Lösungen beitragen.

### Welche Wirkung hat dieses Kriterium und auf wen?

New Work Maßnahmen - passend umgesetzt - können dazu führen, dass Organisationen innovativer und anpassungsfähiger werden, bessere Lösungen in Form von Produkten oder Dienstleistungen bereitgestellt und attraktiver für Arbeitnehmer\*innen und Kund\*innen/Klient\*innen/Nutzer\*innen werden. Es geht um eine Veränderung weg von der Produktionslogik hin zu den Bedürfnissen der Kund\*innen/Klient\*innen/Nutzer\*innen. Die Mitarbeiter\*innen finden ein wertschätzendes Arbeitsumfeld vor, in dem ihre Bedürfnisse wichtig sind, ihnen Vertrauen entgegengebracht wird und sie ihre Persönlichkeit mit ihren unterschiedlichen Facetten einbringen können. Sie sind zufriedener mit ihrer Arbeit und daher produktiver, kreativer und innovativer. Es handelt sich hierbei um eine Veränderung des Fokus weg vom klassischen Staff-Management hin zum\*zur Mitarbeiter\*in.

Kund\*innen/Klient\*innen/Nutzer\*innen erhalten bessere Produkte oder Dienstleistungen aufgrund der stärkeren Zentrierung der Organisation auf ihre Bedürfnisse. Teilweise spielt auch die Möglichkeit direkt zu partizipieren eine Rolle, beispielsweise in Form von Co-Creation oder Open-Innovation. New Work ist als eine neue Art der sozialen Praxis selbst bereits eine soziale Innovation und hat an sich schon eine transformative gesellschaftliche Wirkung. Es kann angenommen werden, dass Organisationen der Sozialen Arbeit, die New Work-Maßnahmen umsetzen, kreativere und bessere Lösungen im Sinne der Nutzer\*innen entwickeln und dadurch transformative, gesellschaftliche Veränderungen fördern. Dies müsste im Einzelfall jedoch nachgewiesen und kann nicht generell angenommen werden.

## Wie ist das Kriterium nachweisbar?

Die augenscheinlichen Instrumente, Maßnahmen und die Organisationsstruktur lassen sich quantitativ erheben. Dem für New Work sehr wichtigen Thema der Organisations- und Führungskultur kann man sich, da dies stark mit den Einstellungen und Ideen der handelnden Akteur\*innen zusammenhängt, wohl am besten in Form von qualitativen Interviews annähern. Zur besseren Einordnung der spezifischen Qualität einer Organisationskultur könnte man die Arbeit von Laloux „Reinventing Organisations“ oder auch das „9 Level of Values“ Modell von Rainer Krumm heranziehen. Beide verwenden, in Anlehnung an die Ideen von Clare W. Graves, ein Spiralenmodell einer mehrstufigen evolutionären Entwicklung von Organisationen.

## Wie ist das Kriterium umsetzbar?

Es gibt keine Blaupause für New Work. Gründet man eine Organisation und möchte ein New Work Umfeld schaffen, so ist es auf jeden Fall ratsam die obig angeführten Aspekte, vor allem jene, welche die Organisations- und Führungskultur betreffen, ernst zu nehmen. Geht es um die Implementierung von New Work in bereits bestehenden Organisationen und folglich um eine Transformation der Arbeitskultur, sollte berücksichtigt werden, dass dies auch die Organisationskultur betrifft. Sehr wichtig ist es die Mitarbeiter\*innen von Anfang an in den Prozess miteinzubinden. Spannende Tipps zu diesem Thema finden sich im Buch „New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt“ von Benedikt Hackl et.al. (2017) oder in Frederic Laloux's „Reinventing Organisations“ (2015), in dem auch Best-Practice Beispiele aufgezählt werden.



### Fünf Fragen zu Digitalisierung in sozial innovativen Projekten

- Sind die Arbeitsbedingungen an die Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen angepasst und haben diese die Möglichkeit ihre Arbeitsbedingungen selbst zu beeinflussen?
- Gibt es zeitliche und räumliche Ressourcen für Mitarbeiter\*innen sich untereinander zu begegnen und auszutauschen (unabhängig von Hierarchie oder Abteilung)?
- Haben Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit ihre Arbeitszeiten sowie ihren Arbeitsablauf selbst- oder mitzugestalten?
- Haben Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit sowie die zeitlichen Ressourcen ihre eigenen Ideen und Interessen zu verfolgen und diese einzubringen?
- Werden Mitarbeiter\*innen in strategische Entscheidungen miteinbezogen?

## Good Practice

**Buurtzorg** ist ein, 2006, in den Niederlanden gegründetes, Unternehmen im Bereich der aufsuchenden Krankenpflege. Innerhalb kürzester Zeit hat Buurtzorg, durch ein revolutionäres Arbeitskonzept, die häusliche Pflege in den Niederlanden nachhaltig verändert. Das Unternehmen hatte 2018 bereits mehr als 10.000 Angestellte und weist hervorragende Zufriedenheitswerte bei Mitarbeiter\*innen und Klient\*innen auf. Es gilt als Paradebeispiel für neues Arbeitsmanagement und wird immer wieder als Best-Practice Projekt herangezogen. Von einigen Mitbewerber\*innen wurde das Arbeitskonzept von Buurtzorg bereits übernommen und dabei auch von seinem ursprünglichen Gründer, Jos de Blok, kostenlos unterstützt. Einige Eckpunkte des Arbeitskonzepts sind: keine strukturelle Hierarchie, autonome Teams, flexible Arbeitszeit, dezentrale Entscheidungsfindung, Informationsaustausch über Netzwerk, u.v.m.







## 6. Intentionalität

### Kurzbeschreibung und Definition

Das Kriterium der Intentionalität verlangt, dass der Zweck bzw. das Ziel einer Sozialen Innovation, die positive soziale Wirkung für eine benachteiligte Zielgruppe ist (Rameder 2016). Wenn die genannte soziale Wirkung einer Innovation nicht intendiert war und als angenehme Begleiterscheinung auftritt, handelt es sich nicht um eine Soziale Innovation.

### Warum ist das Kriterium für Soziale Innovationen relevant?

Die Grundvoraussetzung einer Sozialen Innovation bildet die Lösung eines oder mehrerer sozialer Probleme. Daraus ergibt sich das vorrangige Ziel, nämlich die Veränderung ungünstiger gesellschaftlicher Strukturen. Es ist somit unumgänglich sich mit der Frage auseinanderzusetzen, welche Intention - also welches Ziel - das Projekt bzw. die Organisation verfolgt. Soziale Innovationen sollen positive gesellschaftliche Veränderungen und nachhaltige Entwicklung auf der Makro-, Meso-, und/oder Mikroebene antreiben. Sie sind Teil des sozialen Wandels, folglich beeinflussen sie das Verhalten von einzelnen Personen oder bestimmten sozialen Gruppen erkennbar und richten sich auf anerkannte Ziele aus (ZSI 2008). Die notwendige Überprüfung einer Idee, eines Projekts oder einer organisatorischen Maßnahme auf ihre Tauglichkeit als Soziale Innovation impliziert bereits die konkrete Formulierung der Intention.

### Welche Wirkung hat dieses Kriterium und auf wen?

Die Initiator\*innen erkennen die Notwendigkeit einer Sozialen Innovation. Eine Voraussetzung für die Entstehung einer Sozialen Innovation ist die intendierte positive Wirkung für eine bestimmte Zielgruppe (Rameder 2016). Diese beeinflusst die gesamte weitere Vorgehensweise. Daher ist es wichtig, dass die Gründer\*innen sich ihrer Intention bewusst sind, die Erreichung derselben überprüfen und möglichst früh die Zielgruppe in den Prozess miteinbeziehen (ebd.). So können mögliche negative Folgen des Projekts, wie beispielsweise Kosteneinsparungen, die zu sinkender Qualität des Angebotes führen und letztendlich Nutzer\*innen schaden, rechtzeitig erkannt und verhindert werden. Soziale Innovationen bedingen stets eine erwünschte soziale Ordnung. Ein Projekt hat immer auch eine Wirkrichtung und vertritt bestimmte Werte, wie beispielsweise Gerechtigkeit durch Armutsbekämpfung. Die Auseinandersetzung mit der Intention der angestrebten Sozialen Innovation stellt die Transparenz und Reflexion der verschiedenen, möglicherweise widersprüchlichen, Ziele sicher.

### Wie ist das Kriterium nachweisbar?

Die Nachweisbarkeit ergibt sich mitunter durch die Zieldefinition der Innovation selbst. Daher ist es entscheidend, dass diese zu Beginn ausformuliert wird und eine regelmäßige Überprüfung der Erreichung der angestrebten Wirkungen erfolgt. Folgende Fragestellungen können bei der Zielfindung unterstützen: Bei der Zielformulierung sollte festgehalten werden, welche soziale Fragestellung beantwortet wird, welche Intention hinter der Idee steckt, welche Zielgruppe angesprochen werden soll und welchen Zweck die Soziale Innovation verfolgt. Ziele können qualitativ oder quantitativ bei der Implementierung der Sozialen Innovation oder der gedachten Zielerreichung erhoben werden.



## Wie ist es umsetzbar?

Die Überprüfung der Intention sowie deren Erreichung ist ein dynamischer Prozess, der sich durch den gesamten Ablauf einer Sozialen Innovation erstrecken sollte. Hilfreiche Instrumente zur Formulierung und Überprüfung der Zielgerichtetheit stellen unter anderem Geschäftsberichte, Beiräte und regelmäßige Reflexion, Visionspapiere und Feedbackschleifen dar.

### Good Practice

Die **Wiener Kuchl** ist ein Projekt von Obdach Wien und dem Museum für angewandte Kunst in Zusammenarbeit mit Hunger auf Kunst und Kultur für ehemals wohnungslose Menschen, die wieder eine Wohnung beziehen. Da der Erwerb einer Küche sehr kostspielig ist, entwickelten Menschen, die ebenfalls einmal ohne Obdach waren, eine kleine günstige Küche zum Selbstbauen. Die Anleitung kann im Internet aufgerufen werden und die Materialien sind in jedem Baumarkt erhältlich. Die Intentionalität des Projekts ist die Unterstützung von ehemals wohnungslosen Personen bei der Rückkehr in ein häusliches Leben. Durch die Möglichkeit die Wiener Kuchl mit dem eigenen Budget zu erwerben und selbst aufzubauen, werden ehemals wohnungslose Personen befähigt, am sozialen Leben teilzunehmen und die Wohnung – aufgrund des Wohlfühlfaktors und des persönlichen Bezugs zur Einrichtung – zu erhalten.



### Fünf Fragen zu Intentionalität in sozial innovativen Projekten

- Ist das Ziel des Projekts die Lösung eines sozialen Problems?
- Gibt es im Projekt ein Visionspapier?
- Trägt die Innovation zur Veränderung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und/oder zur Verbesserung der Lebenslage einzelner Personen und/oder sozialer Gruppen bei?
- Werden die ursprüngliche Idee und das Ziel regelmäßig überprüft und gegebenenfalls adaptiert?
- Werden diese regelmäßig methodisch überprüft (z. B. Beiräte, Geschäftsberichte oder Feedbackschleifen)?

## 7. Partizipation



### Kurzbeschreibung und Definition

Partizipation meint die Teilhabe und Mitwirkung der Nutzer\*innen an der Entstehung und Ausführung von sozial innovativen Projekten. Sie ist als Gegensatz zur Marginalität zu sehen und fördert das eigenverantwortliche Entscheiden und Handeln. Die Nutzer\*innen der sozial innovativen Dienstleistungen, Produkte oder Projekte werden durch partizipative Methoden dazu ermutigt, eigenständig Lösungen für soziale Probleme zu erarbeiten, welche ihr Leben betreffen. Sie werden als Expert\*innen ihres Lebens wahrgenommen und auch als die wichtigsten Bezugspunkte für sozial innovative Projekte. Selbstbestimmtheit, Eigenverantwortung und Empowerment sind wichtige Schlagwörter.

### Warum ist das Kriterium für Soziale Innovationen relevant?

Es ist essentiell Partizipationsprozesse bereits bei der Entwicklung einer Idee mitzudenken, um die Bedürfnisse der Zielgruppe in den Fokus zu stellen und das Ergebnis des Projekts für die Adressat\*innen nutzbar zu machen. Projekte sollen nicht über die Köpfe der Zielgruppe hinweg entstehen, sondern mit ihnen konzipiert werden. Um diese Art von Projekten langfristig und transformativ zu planen, muss auch Partizipation von Anfang an mitbedacht werden, ansonsten ist die soziale Intention in Frage zu stellen.

### Welche Wirkung hat dieses Kriterium und auf wen?

Partizipation ist das ausschlaggebende Kriterium, um ein sozial innovatives Projekt wirksam und sozial nachhaltig zu machen. Ohne die enge Zusammenarbeit mit der Zielgruppe werden die Bedürfnisse dieser häufig falsch eingeschätzt und das Projekt wird nach kurzer Zeit nicht mehr seinen ursprünglichen Zweck erfüllen können. Eine laufende Anpassung an die Ansprüche der Zielgruppe erhöht die Chancen, dass ein sozial innovatives Projekt, eine Dienstleistung oder ein Produkt über einen langen Zeitraum bestehen bleibt.

### Wie ist das Kriterium nachweisbar?

Es gibt zwei Arten von Partizipation, die während eines Projektzyklus greifen und dabei helfen die Projekte innerhalb der betroffenen Community zu legitimieren. Einerseits gibt es die funktionale Partizipation und andererseits die transformationale Partizipation. Jeweils drei Mechanismen helfen bei der Überprüfung der Projekte. Die funktionale Partizipation umfasst Mechanismen, um Projekte wirksamer zu gestalten. Darunter fällt der Mechanismus zur Vermittlung von Informationen, Konsultative Mechanismen und gemeinsame Bewertungsmechanismen (Thiel 2008). Fragen nach dem Erreichen der Zielgruppe, sprachlichen Barrieren oder der Informationsweitergabe können diese Mechanismen immer wieder in den Blick rücken.

Die transformationale Partizipation legt den Fokus auf die Stärkung der Selbstbestimmtheit und die Mitarbeit der betroffenen Personen an den Projekten. Mechanismen zur gemeinsamen Entscheidungsfindung, Kollaborative Mechanismen und Selbstbestimmungsmechanismen sind die Unterpunkte der transformationalen Partizipation (Thiel 2008). Dies kann vor allem durch schriftliche Dokumente, wie Protokolle, die den Verlauf des Projekts aufzeigen, nachweisbar gemacht werden. Es muss sichtbar sein, wer und aus welchen Gründen, Teil eines Prozesses ist und welche Rolle die Akteur\*innen spielen. Um die Intensität der Partizipation aufzuzeigen, ist es unumgänglich transparente Abläufe zu schaffen.

## Wie ist es umsetzbar?

Um Partizipation in einem sozial innovativen Projekt nachhaltig zu initiieren, ist es sehr wichtig seine Zielgruppe zu kennen und Methoden einzusetzen, die für diese entworfen wurden. Hierfür sind vor allem Methoden der Sozialen Arbeit relevant. Ein niederschwelliger Zugang und eine bestehende Vertrauensbasis sind ausschlaggebend für die Gewährleistung von Beteiligungsprozessen. Von der aktivierenden Befragung über Diskussionsrunden bis hin zu Workshops können diese Prozesse unterschiedlich intensiv sein und erfordern nicht selten mehrere Anläufe.

## Good Practice

**Moms make Books** ist ein Projekt von Amanda Finuccio. Anhand der Beteiligung von Müttern werden Bücher gestaltet, die ihren Töchtern bei der Sexualentwicklung mehr Aufklärung und Wissen vermitteln sollen. Finuccio fand in Folge ihrer Recherchen in New York heraus, dass die Sexualaufklärung für Mädchen sehr spärlich ausfällt. Sie stellte fest, dass die Aufklärungsarbeit hauptsächlich in der Schule, mithilfe des Internets, bei den Kinderärzt\*innen und zu Hause stattfindet. Die Auseinandersetzung der Eltern mit ihren Kindern hinsichtlich der Sexualaufklärung ist demnach einer der wichtigsten Wege, um Kinder und Jugendliche mit dem Thema vertraut zu machen. Auf der Annahme basierend, dass häufig Mütter ihre Kinder aufklären, entwickelte Finuccio eine Methode, in der Mütter für ihre Töchter Bücher gestalten, in denen sie verbildlichen können, welche Aspekte sie ihren Töchtern zum Thema sexuelle Gesundheit mitgeben möchten. Diese Bücher sollen keine Sachbücher sein, sondern vermitteln den persönlichen Zugang der Mütter zu Themen, wie Körper und Sexualität.



## Fünf Fragen zu Intentionalität in sozial innovativen Projekten

- Haben die Nutzer\*innen bzw. die Zielgruppe von Anfang an am Gestaltungsprozess teilgenommen?
- Wird das Produkt/ die Leistung laufend an die Bedürfnisse der Zielgruppe angepasst?
- Besteht ein regelmäßiger Austausch mit der Zielgruppe?
- Wird die Zielgruppe als wichtigster Teil der Idee wahrgenommen?
- Wurden Barrieren mit Hilfe der Zielgruppe erkannt und behoben?



## 8. Wirksamkeit

### Kurzbeschreibung und Definition des Kriteriums

Die Wirksamkeit einer Sozialen Innovation ist der Grad, in dem die festgelegten, gewünschten, spezifischen Ziele (siehe Kriterium Intentionalität) erreicht werden. Sie verdeutlicht, wie sehr sich das Projekt eignet, um das gewählte soziale Problem zu lösen. Wirksamkeit braucht einen empirischen Nachweis, sowie interne und externe Evaluation. Es ist nicht ausreichend zu messen, ob sich etwas geändert hat, sondern auch wie gut die (internen) programmspezifischen und die (externen) gewünschten Ziele und Wirkungen erreicht wurden (Hager 2000).

### Warum ist das Kriterium für Soziale Innovationen relevant?

Anhand des Kriteriums der Wirksamkeit, wird der Erfolg eines Projekts beschreibbar und messbar. Sie ist ausschlaggebend für den Erfolg und die Legitimation des spezifisch gewählten Lösungswegs in einem sozial innovativen Projekt. Die Messung der Wirksamkeit stellt außerdem ein Instrument zur internen Analyse, Verbesserung und Weiterentwicklung eines Projekts dar (BAWO 2012).

### Welche Wirkung hat dieses Kriterium und auf wen?

Von den (Aus-)Wirkungen einer Sozialen Innovation profitieren die Nutzer\*Innen und ihr soziales Umfeld. Die regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit ist für die Beständigkeit eines Projekts notwendig und führt gegebenenfalls zu einer Anpassung der Prozesse und Methoden. Ein Nachweis des Impacts eines Projekts ist oftmals Grundvoraussetzung für dessen Legitimation gegenüber den eigenen Mitarbeiter\*innen, Fördergeber\*innen, Investor\*innen und anderen Stakeholdern.

### Wie ist das Kriterium nachweisbar?

Die Ergebnisse eines wirksamen Projekts sollten sich – trotz notwendigem Spielraum für Anpassungen und „learning by doing“ - zu einem gewissen Grad mit den zuvor formulierten Zielen desselben decken oder zumindest nahe bei den erwarteten Ergebnissen liegen. Wirkungsziele sind erwünschte individuelle und/oder gesellschaftliche Zustände im Sinne einer Beibehaltung oder Veränderung der persönlichen oder gesellschaftlichen Situation. Hierfür ist eine genaue Definition der erwünschten Ergebnisse, bereits vor der Umsetzung des Projekts, notwendig. Eine regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung und Beobachtung der Fortschritte sind nötig, um eine wirksame Veränderung sicherzustellen. Wirksamkeit ist durch den Einsatz von Monitoring-Prozessen empirisch überprüfbar und nachweisbar.

### Wie ist das Kriterium umsetzbar?

Je genauer ein Projekt auf die Bedürfnisse der Zielgruppen ausgerichtet ist, desto besser ist die Wirksamkeit. Damit das Projekt wirksam ist, müssen die geplanten Maßnahmen und Methoden dazu geeignet sein, die mittel- und langfristigen Ziele sowie die erwünschten Wirkun-

gen tatsächlich zu erreichen. Zuvor formulierte Wirkungsziele sollten für das gesamte Projekt steuerungsrelevant sein. Dies kann durch die Implementierung eines geeigneten Monitoringmodells und einer stetigen Überprüfung der Projektumsetzung (Output) und Projektwirkung erfolgen, welche ein aktives Lernen und Verbessern von Abläufen ermöglicht, um die Zielerreichung sicherzustellen. Zwischenergebnisse werden nach vorab definierten Indikatoren und Maßstäben gemessen. Das Projekt wird bei Bedarf angepasst und wirkungsorientiert weiterentwickelt.

## Good Practice

Die **Caritas Deutschland** verwendet zur Messung ihrer Wirkung das „Impact-oriented model“ der „International Group of Controlling“. Das Modell umfasst eine Stakeholder bezogene Wirkungsmatrix, um die Effektivität von Projekten von Non-Profit-Organisationen bzw. der Sozialen Arbeit zu messen. Das Modell unterscheidet zwischen unmittelbarer, objektiver Wirkung für die Stakeholder und subjektiver, langfristiger Wirkung als Reaktion der Zielgruppen, beispielsweise zur Verbesserung der Qualität des Lebens der Klient\*innen und ihrer Familien (Halfar 2013).



Ein weiteres Good Practice Beispiel zum Einsatz in sozial innovativen Projekten ist das **Modell der Wirkungstreppe** (Phineo 2017). Dabei finden sich auf der untersten Stufe die direkten Leistungen des Unternehmens und auf der obersten Stufe das gesellschaftliche Ziel, auf welches das Unternehmen hinwirkt. Die Stufen dazwischen illustrieren, welche Wirkung die Leistungen des Unternehmens entfalten (sollen), um dem angestrebten gesellschaftlichen Ziel näher zu kommen.



## Fünf Fragen zu Intentionalität in sozial innovativen Projekten

- Wird die Wirksamkeit der eingesetzten Prozesse, Maßnahmen und Methoden im Projekt regelmäßig überprüft und dargestellt, z.B. in Form eines Social Impact Berichts?
- Ist ein Monitoringmodell zur Qualitätssicherung im Projekt vorhanden?
- Gibt es klar definierte Indikatoren, die sich zur Überprüfung der Wirksamkeit eignen?
- Werden interne und externe Evaluator\*innen in die Wirkungsmessung einbezogen?
- Werden Methoden und Prozesse im Projekt angepasst, wenn die gewünschte Wirkung nicht erzielt wurde?



## 9. Nachhaltigkeit

### Kurzbeschreibung und Definition

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft und bedeutet in diesem Kontext, dass nicht mehr Bäume gefällt werden, als nachwachsen können. Nachhaltige Entwicklung stellt somit sicher, dass die Bedürfnisse der Gegenwart nicht auf Kosten zukünftiger Generationen befriedigt werden. Das Konzept der Nachhaltigkeit ist lt. UN Definition dreidimensional aufgebaut. Ein Projekt ist nachhaltig, wenn es gleichermaßen wirtschaftlich effizient, sozial gerecht und ökologisch tragfähig ist. Demnach sollen Gewinne umwelt- und sozialverträglich erwirtschaftet werden.

Im September 2015 wurde von der UN die „Agenda 2030“ verabschiedet. Dieser Aktionsplan - „Transformation unserer Welt: Agenda 2030 für eine nachhaltige Entwicklung“ - beschließt 17, für alle 193 Mitgliedsstaaten verpflichtende, Sustainable Development Goals („SDG“), unter Berücksichtigung des Dreisäulenmodells der Nachhaltigkeit - „Ökonomie – Ökologie – Soziales“.

### Warum ist das Kriterium für Soziale Innovationen relevant?

Würde die Inanspruchnahme der Weltbevölkerung von Naturleistungen jener eines\*iner durchschnittlichen Österreicher\*in entsprechen, wären 3,3 Planeten zur Produktion der benötigten Ressourcen notwendig. Dieser Konsum baut auf Ausbeutung von Menschen und der Natur auf und führt zu massiven sozialen und ökologischen Missständen. Die bestehenden Zustände und Konsequenzen sind gegenwärtig und stellen die Weltbevölkerung durch ihre exponentielle Entwicklung vor existentielle Herausforderungen - jetzt und in naher Zukunft. Bekannte Stichworte wie „Klimawandel“, „Trinkwassermangel“ oder „Klimaflüchtlinge“ haben nur eine symbolische Wirkung auf Menschen, vor allem der westlichen Industriestaatengesellschaft. Es wird auf technische Innovation gebaut, um diesen Problemen „in naher Zukunft“ zu begegnen, die ökologische Krise ist nicht direkt spürbar und wird in ihrer Dringlichkeit daher unterschätzt.

Ein sozial innovatives Unternehmen hat demnach die gesellschaftliche Verantwortung den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gleichermaßen Wert beizumessen und diese sowohl in das Leitbild zu integrieren als auch im Organisationsablauf abzubilden. Denn nur die Implementierung einer nachhaltigen Agenda kann zu einer sozialen Transformation, im Sinne eines gesellschaftlichen Mehrwertes, führen.

### Welche Wirkung hat dieses Kriterium und auf wen?

Das nachhaltige Wirken eines Unternehmens hat in letzter Konsequenz die Sicherstellung einer gerechteren Zukunft für alle Menschen - national und global - zum Ziel und unterstützt dies im Rahmen des eigenen Tätigkeitsfeldes. Effizientes und soziales Wirtschaften sowie ein bewusster Umgang mit Ressourcen wirken sich sowohl auf das Unternehmen selbst als auch auf alle beteiligten Akteur\*innen positiv aus. So unterstützt ein nachhaltiges Konzept die Erfüllung der vereinbarten Ziele der Agenda 2030 auf nationaler und globaler Ebene. Gleichzeitig wirkt es auf die Entwicklung der branchenspezifischen Bewusstseinsbildung, da sich nachhaltiges Wirtschaften, durch seine Einflussnahme auf Kaufentscheidungen der Kund\*innen, als Wettbewerbsvorteil herausstellen kann – das Endprodukt gewinnt an Mehrwert. Nachhaltigkeit steht nicht nur für Fairness, sondern auch für Langlebigkeit, welche





durch ein hohes Maß von Produktqualität erfüllt wird und zur positiven Imageentwicklung eines Unternehmens beiträgt sowie der Verbesserung des Nutzungsverhalten der Konsument\*innen. Zudem werden durch nachhaltige Produktionsweisen (z.B. bewusster Verzicht auf Chemikalien), Gesundheitsrisiken für Mitarbeiter\*innen, Anrainer\*innen oder Endnutzer\*innen wesentlich reduziert. Ein nachhaltiges Leitbild bestärkt zudem die Identifikation der Mitarbeiter\*innen mit dem Unternehmen, da die Tätigkeit sowohl eine sinnstiftende Wirkung als auch die Möglichkeit zur Wahrnehmung sozialer Verantwortung im Rahmen einer Organisation, eröffnet.

### Wie ist das Kriterium nachweisbar?

Nachhaltigkeit äußert sich in einer ganzheitlichen, ressourcenschonenden Prozesshaftigkeit des gesamten Unternehmens und seines Outputs. Sie zeigt sich des Weiteren im Selbstverständnis eines Projekts im Umgang mit Ressourcen sowohl im „alltäglichen Schaffen“ als auch im Design des Produktes oder der Dienstleistung. Die Umsetzung nachhaltiger Prinzipien erfordert eine ständige Auseinandersetzung mit Verbesserungsmöglichkeiten im Rahmen sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Aspekte.

Nicht alles, was den nachhaltigen Stempel trägt, ist nachhaltig: Eine Idee kann nachhaltig „gemeint“ sein, sich jedoch als umweltschädigend herausstellen: z.B. ein Carsharing-Unternehmen, welches die Anzahl der Inanspruchnahme von Autofahrten und die damit verbundene CO<sub>2</sub>-Emissionen erhöht, anstatt diese durch die sinkende Anzahl von Autokäufen zu senken. Ebenso gilt dies für Branding bzw. Prestige Projekte: Die Produktion einer „Conscious“-Produkt Palette eines Fast Fashion Unternehmens muss als „Green Washing“ identifiziert werden und kann nicht als nachhaltig gedeutet werden, da das Gesamtkonzept des Unternehmens nicht dem Nachhaltigkeitsgedanken entspricht.

## Wie ist das Kriterium umsetzbar?

Sowohl in den internen Prozessen eines Projekts als auch in der Entwicklung/Umsetzung eines Produktes oder einer Dienstleistung sollen die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit mitbedacht werden. Soziale bzw. sozial innovative Unternehmen tendieren zu einer verstärkten Fokussierung auf das Prinzip der Wirtschaftlichkeit und verfolgen zudem einen sozialen Auftrag. Demnach sind sie dazu angehalten, besonderes Augenmerk auf den ökologischen „Footprint“ ihres Unternehmens zu legen. Aspekte, wie ressourcenschonendes Arbeiten oder die Implementierung von ökologisch nachhaltigem Produktdesign, können dabei helfen, den Anforderungen der „Corporate Responsibility“ zu entsprechen.

Zur nachhaltigen Gestaltung interner Organisationsabläufe kann, beispielsweise, ein „Green Team“ oder „Sustainability Team“ installiert werden, welches abteilungsübergreifende Maßnahmen zum effizienteren Umgang mit Ressourcen im Unternehmen entwickelt und umsetzt (z.B. Fairtrade Kaffee im Büro, Tassen statt Plastikbecher, Recyclingpapier, Optimierung des Stromverbrauchs, Fahrgemeinschaften, Zulage für Tickets zur Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, etc.). Die Implementierung nachhaltiger Prinzipien im Unternehmensleitbild und in den unternehmerischen Strukturen bilden die Basis.



### Fünf Fragen zu Nachhaltigkeit in sozial innovativen Projekten

- Werden die Prinzipien „Soziales – Ökologie -Wirtschaftlichkeit“ gleichermaßen berücksichtigt?
- Ist Nachhaltigkeit im Unternehmensleitbild verankert?
- Leistet das Projekt einen Beitrag zur Erfüllung der Sustainable Development Goals?
- Werden ökologische Aspekte bei der Entwicklung des Produktes bzw. der Dienstleistung bedacht?
- Gibt es Maßnahmen zum ressourcenschonenden Arbeiten im Unternehmen?



## Good Practice

**Gabarage** ist ein Sozialunternehmen, welches das Dreisäulenmodell der Nachhaltigkeit erfolgreich umsetzt. Das Projekt beschäftigt (ehemals) suchtkranke Menschen und bereitet diese durch ein zielgruppengerechtes Modell und ein sozialarbeiterisches Leitkonzept auf den erfolgreichen (Wieder-) Einstieg in den Regelarbeitsmarkt vor. Die unternehmerische Tätigkeit folgt einem durchdachten Upcycling-Konzept, in welchem Abfallprodukte bzw. -materialien durch anspruchsvolle Verarbeitung zu hochwertigen Designprodukten weiterentwickelt werden. Somit wird ein aktiver Beitrag gegen die Kultur der Wegwerfgesellschaft gesetzt.



Beispiele für Sustainable Design Konzepte: Urban Gardening, Car Sharing, Upcycling, Fair Fashion, Fair Trade, Zero Waste, Cradle-to-cradle, Closed Loop, Food Sharing, Minimalismus Konzepte, Tiny Houses etc



## 10. Übertragbarkeit

### Kurzbeschreibung und Definition

Das Kriterium der Übertragbarkeit beschreibt die Möglichkeit bzw. die Berechtigung die Idee eines bereits bestehenden sozial innovativen Projekts oder Unternehmens zu übernehmen, zu verwenden und/oder zu vervielfältigen (skalieren). Dies sichert gleichzeitig den transformativen Charakter einer Sozialen Innovation.

### Warum ist das Kriterium für Soziale Innovationen relevant?

Im Sinne des transformativen Charakters sollen Soziale Innovationen räumlich oder thematisch „übertragbar“ sein. Dieser Anspruch kann vielfältig umgesetzt werden. Räumlich meint die Übertragbarkeit eines Projekts auf unterschiedliche Bezirke, Regionen oder Länder. Thematische Übertragbarkeit bedeutet, dass die Soziale Innovation Anwendung in unterschiedlichen Settings, Berufsgruppen, Zielgruppen sowie Organisationen finden kann. Ebenso wird darunter verstanden, dass Projekte auf Dauer selbsterhaltend weiter fungieren.

Der Sinn der Übertragbarkeit liegt darin, dass die Innovation im Idealfall und (falls notwendig) durch vielseitige Anwendungs- und Integrationsmöglichkeiten Zielgruppen anspricht und einen Beitrag zur Lösung von sozialen Problemen leistet. Gleichzeitig meint es, dass eine vielseitige sozial innovative Umsetzung ermöglicht wird, welche sowohl thematisch als auch regional grenzüberschreitend eingesetzt werden kann. Die Übertragung einer Sozialen Innovation, die sich zur Lösung eines sozialen Problems bewährt hat, führt zu Kosteneinsparungen im Sozialbereich (Bernardi-Glatz 2016). Es können dadurch jedoch auch „neue Wege und Kombinationen“ entstehen, welche es innerhalb eines bestimmten Bereichs noch nicht gab.

### Welche Wirkung hat dieses Kriterium und auf wen?

Durch die Übertragbarkeit wird der Wirkungsbereich einer Sozialen Innovation um ein Vielfaches erhöht, wodurch der Nutzen und die Reichweite derselben vergrößert werden. Dadurch wird der Fortbestand des Lösungsansatzes der jeweiligen Sozialen Innovation gesichert. Die Effizienz und die Effektivität eines sozial innovativen Projekts werden durch die Verbreitung und Adaption der Sozialen Innovation außerhalb ihres bisherigen Anwendungsortes bewiesen (Assogba 2010). Erst durch ihre Übertragbarkeit auf ähnliche Situationen gilt sie als erfolgreich.

### Wie ist das Kriterium nachweisbar?

Eindeutig nachweisbar ist die Übertragung einer Sozialen Innovation, wenn diese tatsächlich stattgefunden hat. Dennoch lässt sich die Möglichkeit einer Übertragung anhand einer Skalierung messen. Zur Überprüfung und Einschätzung der Übertragbarkeit dienen folgende Fragen: Wird die Übertragbarkeit verhindert oder gefördert (beispielsweise durch Bereitstellung von Know-How, Informationen wie Open Source Policy)? Ist die Übernahme hoch- oder niederschwellig (Kosten, Zugang zu Informationen)?

## Wie ist es umsetzbar?

Die Übertragung einer Sozialen Innovation ist u.a. über Social Franchising umsetzbar. Social Franchising ist ein Verbreitungsmodell, das nach dem Vorbild des kommerziellen Franchising im Sozialbereich umgesetzt werden kann (vgl. Bernardi-Glatz 2016). Die Übertragbarkeit lässt sich qualitativ, wie bereits erwähnt, durch die Förderung/Verhinderung derselben sowie die Hoch- bzw. Niederschwelligkeit messen. Quantitativ ist sie anhand der stattgefundenen Übertragbarkeit messbar.

## Good Practice

**Atempo** besteht aus mehreren Organisationen, die Produkte und Dienstleistungen für Menschen mit Lernschwierigkeiten und Behinderungen anbieten, um die Gleichstellung aller Menschen zu fördern. Atempo bietet die Möglichkeit von Social Franchise für die beiden Produkte nueva und capito an (vgl. Atempo 2018). Nueva (2018a) bedeutet Nutzer\*innen evaluieren, also führen eine Evaluation von Wohn-, Arbeits- und Beschäftigungsangeboten für Menschen mit Beeinträchtigungen durch. Das Ziel von capito (2018a) ist barrierefreie Informationen anzubieten. Das Unternehmen hat derzeit 20 Social Franchise Partner\*innen in Österreich, Deutschland und der Schweiz für capito und fünf Partner\*innen für nueva in Österreich und Deutschland (vgl. Nueva 2018b, Capito 2018b). Neben Social Franchising besteht auch die Möglichkeit Vertriebspartner\*in von Atempo zu werden.



## Fragen zu Übertragbarkeit in sozial innovativen Projekten

- Sind die Unternehmensabläufe und -entscheidungen transparent?
- Werden relevante Informationen, wie Leitfäden, Projektdesigns, etc. öffentlich gemacht?
- Sind die Lösungsansätze räumlich übertragbar?
- Sind die Lösungsansätze thematisch übertragbar?
- Wird für die Übertragung der Sozialen Innovation geworben, indem beispielsweise Social Franchising angeboten wird?



# 11. Kollaboration

## Kurzbeschreibung und Definition

Wörtlich genommen bedeutet Kollaboration: das gemeinsame (Hin-)Arbeiten (auf ein Ziel), sodass alle Beteiligten Nutzen davontragen. Beteiligte können etwa Nutzer\*innen oder Mitarbeiter\*innen des eigenen Projekts bzw. der eigenen Einrichtung oder aber auch außerhalb davon sein. Deshalb erscheint die Unterteilung in die beiden Kategorien: intraorganisationale (innerhalb einer Organisation) und interorganisationale (zwischen mehreren Organisationen) Kollaborationen sinnvoll. Die Kollaboration erfolgt über mehrere Ebenen des Prozesses bzw. der Organisation. Alle Beteiligten / Betroffenen sind aktiv in die Teilnahme eingebunden. Einzelne Aufgaben bzw. Funktionen werden aufgeteilt und im ständigen Austausch gleichzeitig bearbeitet.

## Warum ist das Kriterium für Soziale Innovationen relevant?

Eine breite Zusammenarbeit erlaubt das Einbringen und Berücksichtigen möglichst vieler unterschiedlicher Interessen. Innovationen sind erfolgreicher, wenn alle Betroffenen am Prozess beteiligt sind. Es erfolgt ein allseitiger Gewinn bzw. Austausch von Wissen, Erfahrungen, Kontakten und/oder vielleicht sogar Personen (vgl. Blättel-Mink 2013). Um systemischen Wandel bewirken zu können, müssen Soziale Innovationen möglichst breit skaliert, das heißt verbreitet werden. Eine Möglichkeit dafür ist die Kollaboration, also die Bildung von Allianzen und Netzwerken, um eine Idee im institutionellen Setting zu verankern und dieses dadurch zu verändern. Die Kollaboration begünstigt somit gewissermaßen eine Transformation, was die Ebene der Projekte bzw. Organisationen einerseits und die der Zielgruppe andererseits noch um eine gesellschaftliche Ebene erweitert (vgl. Rameder et. al 2016).

## Welche Wirkung hat dieses Kriterium und auf wen?

Kollaboration wirkt auf die Zielgruppe, indem diese aktiv in den Prozess eingebunden ist und dadurch mitgestalten kann, wie dieser selbst sowie das Ergebnis desselben gestaltet wird. Daraus ergibt sich eine Steigerung von Selbstwirksamkeit, Akzeptanz und Inklusion. Auf die beteiligten Organisationen, Projekte und deren Mitarbeiter\*innen wirkt Kollaboration durch den Austausch von Wissen, Werten, Ideen, Erfahrungen oder sogar Finanzmitteln. Dadurch werden etwa verbesserte Abläufe oder Herangehensweisen geschaffen bzw. erlernt und der Bekanntheitsgrad wird gesteigert (Bluszcz 2007).

## Wie ist das Kriterium nachweisbar?

Für den Nachweis von Kollaboration bzw. für eine Einschätzung über deren Status kann die Beantwortung folgender Fragen Unterstützung oder Anregung bieten:

Welches Zeitbudget ist für Zusammenarbeit anberaumt? Wie intensiv ist sie gestaltet? Wie viele Personen bzw. Personengruppen sind in den Prozess eingebunden? Wie stark fühlen sie sich in die Zusammenarbeit eingebunden? Wie und auf wen sind einzelne Funktionen oder Aufgaben aufgeteilt? Welche Akteure profitieren inwiefern davon?

## Wie ist es umsetzbar?

Die positiven Effekte der Kollaboration lassen sich durch den aktiven Aufbau eines Netzwerks, Austausch innerhalb sowie außerhalb des unmittelbaren Systems und das Miteinbeziehen von (Netzwerk-)Partner\*innen und Interessensträger\*innen erreichen.

### Good Practice

**INIGO** - Perspektive Handel ist ein sozialökonomischer Betrieb mit dem Ziel, arbeitsmarktferne Personen wieder in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Die Kollaborationspartner\*innen sind die Caritas Wien, Spar Wien-Niederösterreich und das AMS Wien. Mittels befristeter Transitarbeitsplätze in Kombination mit Beratung und Coaching soll eine nachhaltige Integration, bevorzugt in anderen Filialen der Firma Spar, erreicht werden. Die Caritas übernahm einen bestehenden Spar-Markt, den sie auch im Rahmen der allgemeingültigen Freiheitsgrade gestalten kann, zum Beispiel durch Aufstellen eines eigenen Regals mit Produkten der Caritas selbst. Der Vorteil der Zusammenarbeit liegt auf allen Seiten: Den teilnehmenden Personen steht ein langfristiges, stabiles Beschäftigungsverhältnis in Aussicht. Spar hat eine (betriebswirtschaftlich anstrebenswerte) geringere Personalfuktuation, da die von der Caritas geführten Betriebe als Ausbildungsbetriebe fungieren. Die Caritas wiederum kann Klient\*innen nach Ende des befristeten Arbeitsverhältnisses wesentlich leichter (in andere Filialen) weitervermitteln und ihrer Mission gerecht werden.



### Fünf Fragen zu Kollaboration in sozial innovativen Projekten

- Gibt es zeitliche und räumliche Möglichkeiten für Zusammenarbeit?
- Besteht Zusammenarbeit zwischen oder mit mehreren Beteiligten?
- Sind die Aufgaben und Funktionen auf unterschiedliche Beteiligte aufgeteilt?
- Fühlen sich die Beteiligten in die Arbeit/ den Prozess eingebunden?
- Tragen alle Beteiligten Nutzen aus der Zusammenarbeit?

## Literatur

- Assogba, Y. (2010):** Théorie Systémique de L'Action Sociale et Innovation Sociale. Série Recherches, numéro 31, 1-16.
- Atempo (2018):** Leitbild. Aufgerufen unter [http://atempo.your-project.at/wp-content/uploads/Leitbild-atempo-2016\\_03.pdf.pdf](http://atempo.your-project.at/wp-content/uploads/Leitbild-atempo-2016_03.pdf.pdf) [15.11.2018]
- Atempo (2018):** Über uns: Social Franchise. aufgerufen unter <https://www.atempo.at/ueber-uns/social-franchise/> [04.11.2018]
- Banz, C. (2016):** Social Design: „Gestalten für die Transformation der Gesellschaft.“ Design; Band 6. Bielefeld: transcript Verlag.
- BAWO-Fachtagung (2012)** in St. Pölten AK 9 „Wirksamkeit und Wirksamkeitsmessung in der Sozialen Arbeit“ am 15.5.2012; aufgerufen unter [http://www.bawo.at/fileadmin/user\\_upload/public/Dokumente/Bildungsangebote/Fachtagung/2012/Tagungsmappe/AK\\_9\\_Schuster\\_Warum\\_gibt\\_es\\_Wirksamkeitsmessung.pdf](http://www.bawo.at/fileadmin/user_upload/public/Dokumente/Bildungsangebote/Fachtagung/2012/Tagungsmappe/AK_9_Schuster_Warum_gibt_es_Wirksamkeitsmessung.pdf) [13.11.2018]
- Blättel-Mink, B. (2013):** Kollaboration im (nachhaltigen) Innovationsprozess. In: Rückert-John, J. (Hrsg.) (2013): Soziale Innovation und Nachhaltigkeit. Perspektiven sozialen Wandels. Wiesbaden: Springer VS.
- Bluszcz, O. (2007):** Strategische Allianzen zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen. In: Hafner et al. (2007): Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen. Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven. München und Mering: Hampp, S.107-117.
- Capito (2018a):** Angebote: Barrierefreie Information. aufgerufen unter <http://www.capito.eu/de/Angebote/Barrierefreie-Information/> [04.11.2018]
- Capito (2018b):** Standorte. aufgerufen unter <http://www.capito.eu/de/Standorte/> [04.11.2018]
- Fonds Soziales Wien (2018):** Obdach Wien, Projekt: Die Wiener Kuchl. aufgerufen unter <https://www.obdach.wien/n/die-wiener-kuchl> [11.12.2018]
- Hackl, B. / Wagner, M. / Attmer, L. / Baumann, D. (2017):** New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt – Management-Impulse, Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer.
- Hafner, S. / Hartel, J./ Bluszcz, O. / Stark, W. (2007):** Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen. Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven. München und Mering: Hampp.
- Hager, W. (2000):** Zur Wirksamkeit von Interventionsprogrammen. Allgemeine Kriterien der Wirksamkeit von Programmen in einzelnen Untersuchungen. In: Hager, W. / Patry, J. L. (Hrsg.): Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen. Standards und Kriterien. Ein Handbuch. Bern: Hans Huber, 153-168.
- Halfar B. (2013):** Die Wirkung Sozialer Arbeit ist messbar, Caritas Jahrgang Artikel 2013. aufgerufen unter <https://www.caritas.de/neue-caritas/heftarchiv/jahrgang2013/artikel/die-wirkung-sozialer-arbeit-ist-messbar> [03.12.2018]
- Krumm, R. (2014):** 9 Levels of Value Systems. Ein Entwicklungsmodell für die Persönlichkeitsentfaltung und die Evolution von Organisationen und Kulturen. 2. Auflage. Mitteleuropa-Blick: WerdeWelt.
- Laloux, F. (2015):** Reinventing Organisations. München: Verlag Franz Vahlen.
- Manzini, E. (2015):** “Design, when everybody designs: an introduction to design for social innovation.” Cambridge: The MIT Press.
- National Association of Social Workers (NASW) (2017):** Standards for Technology in Social Work Practice. Washington. aufgerufen unter [https://www.socialworkers.org/includes/newIncludes/homepage/PRA-BRO-33617.TechStandards\\_FINAL\\_POSTING.pdf](https://www.socialworkers.org/includes/newIncludes/homepage/PRA-BRO-33617.TechStandards_FINAL_POSTING.pdf) [06.12.2018]
- Nohlen, D. / Nuscheler F. (1982):** Was heißt Entwicklung? In: Nohlen, D / Nuscheler, F. (Hrsg.): Handbuch der Dritten Welt, Band 5, Hamburg: Dietz JHW, S.25-72.

- Nueva (2018a):** Über uns: Was ist nueva? aufgerufen unter <http://www.nueva-network.eu/de/Ueber-uns/Was-ist-nueva/> [04.11.2018]
- Nueva (2018b):** Über uns: Partnerschaften: Franchise-Partner. aufgerufen unter [http://www.nueva-network.eu/de/Ueber-uns/Partnerschaften\\_/Franchise-Partner\\_/](http://www.nueva-network.eu/de/Ueber-uns/Partnerschaften_/Franchise-Partner_/) [04.11.2018]
- Phineo (2017):** Themen: Soziale Wirkung: Was ist soziale Wirkung? aufgerufen unter <https://www.phineo.org/themen/soziale-wirkung.> [10.12.2018]
- Rameder, P. / Millner, R. / Moder, C. / Christanell, A. / Vandor, P. / Meyer, M. (2016):** Der soziale Brutkasten: Wie gesellschaftliche Innovationen besser gelingen. Bedingungen der Entstehung, Umsetzung und Verbreitung, am Beispiel des österreichischen Gesundheitssektors. Bericht, Wirtschaftsuniversität Wien.
- Rückert-John, J. Hrsg. (2013):** Soziale Innovation und Nachhaltigkeit. Perspektiven Sozialen Wandels. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Schermuly, C. (2016):** New Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern. 1. Auflage 2016. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Stocker, K. (2017):** „Sozio-design: Relevante Projekte: Entworfen Für Die Gesellschaft = Socio-design: Relevant Projects: Designed for Society. Basel: Birkhäuser Verlag.
- Thiel, H. (2008):** Partizipation und Selbstbestimmung: Chancen zivilgesellschaftlicher Organisation indischer Straßenkinder. Berlin: LIT.

## Bildnachweis

Icon made by hand: Inos: Dominik Gruber.  
Icons made by hand from [www.flaticon.com](http://www.flaticon.com)

Sustainable Development Goals: United Nations from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2015/12/sustainable-development-goals-kick-off-with-start-of-new-year/>

## Impressum

FH St. Pölten, Department Soziales  
Ilse Arlt Institut für Soziale Inklusionsforschung  
Matthias Corvinus-Straße 15, A-3100 St. Pölten

arbeit plus – Soziale Unternehmen Österreich  
Herklotzgasse 21/3, A-1150 Wien

## Zitation

Amon, Lisa Flora / Gruber, Dominik / Hashemi Gerdehi, Schifteh / Hochegger, David / Jutz, Miriam / Molan-Grinner, Siegfried / Rauch, Lisa / Shoihtman, Arik / Walter, Andreas-Artus (2019): Soziale Innovationen und Soziale Transformation. Kriterienkatalog. FH St. Pölten, Eigenverlag.

## Lektorat

Lisa Rauch



