St. Pölten University of Applied Sciences

/soziales /fh/// st.pölten

Digitalisierung, New Work und Soziale Arbeit in sozial innovativen Projekten.

Inklusive Helper oder exklusive Killer?

Dominik Gruber, BSc
Dr. Siegfried Molan-Grinner
Andreas-Artus Walter, BA

Abbildung 1: Cover der Singleauskoppelung (Buggles 1979)

Masterthese
Eingereicht zur Erlangung des Grades Master of Arts in Social Sciences
an der Fachhochschule St. Pölten

Im April 2019
Erstbegutachter*in: FH-Prof. Dr. Sylvia Supper/Mag. Schifteh Hashemi-Gerdehi
Zweitbegutachter*in: FH-Prof. Dr. Johannes Pflegerl

Abstract

Die vorliegende Masterarbeit setzt sich mit Inklusions- und Exklusionswirkungen durch Digitalisierung, New Work und der Sozialen Arbeit innerhalb von sozial innovativen Projekten auseinander. Die Forschungsfrage, welcher wir nachgingen, war: „Wie tragen Digitalisierung, New Work und Soziale Arbeit im Rahmen von sozial innovativen Projekten zu Inklusion bzw. Exklusion bei und was bedeutet dies für die Soziale Arbeit?“. Dazu wurden Expert*inneninterviews durchgeführt und qualitativ mit der dokumentarischen Methode ausgewertet. Die Motivation sich mit diesem Thema zu befassen entwickelte sich mit der steigenden Popularität des Themas Sozialer Innovation und dem vermuteten Zusammenhang von Digitalisierung, New Work und der Innovationskraft von Organisationen. Zentral scheint nach der Auswertung der Interviews, dass durch Digitalisierung und New Work-Maßnahmen Soziale Arbeit und ihre Inklusionsbemühungen, unterstützt werden können, wenn Digitalisierung und New Work in den Dienst der sozialen Mission gestellt werden. Hierfür sind jedoch einige Voraussetzungen und Herausforderungen von sozialen Organisationen zu meistern, welche vor allem mit der Stärkung von unterschiedlichsten Kompetenzen der Mitarbeiter*innen in Verbindung gebracht werden kann. Diese Arbeit richtet sich an Sozialarbeiter*innen, Social Entrepreneure und jene die bereits in Berührung mit sozial innovativen Projekten oder Organisationen sind oder es vorhaben.

The present master’s thesis deals with the impact of inclusion and exclusion of digitalisation, New Work and social work within the realm of socially innovated projects. Our research question was „How does digitalisation, New Work and social work contribute to inclusion or exclusion within the realm of socially innovated projects and what does this mean for social work? For this purpose, interviews with experts were conducted which were subsequently analysed qualitatively by means of the documental method. The motivation for this theme developed with the increasing popularity of the topic of social innovation and the supposed connection of digitalisation, New Work and innovative capacity of organisations after a thorough analysis of the interviews can be said that digitalisation and New Work related activities support social work and its effort for inclusion if the focus of digitalisation and New Work lies within the mission of social work. However, in order to achieve, various requirements and challenges have to be mastered by social organisations which can mainly be connected to the stabilisation of various skills of the employees. This thesis is directed to social workers, social entrepreneurs and those who are either already in contact with socially innovated projects or organisations or are planning to do so in the future.

Inhalt

1 Hinleitung 1

1.1 Where are we now? 1

1.2 Kriterienkatalog Soziale Innovation und Soziale Transformation 2

1.3 Forschungsfragen 4

1.4 Überblick über die Masterthesis 6

2 Methoden 8

2.1 Qualitative Forschung 8

2.2 Sampling und Datenerhebung 8

2.3 Beschreibung von Gesprächssituation und -verlauf 11

2.4 Auswertung der Interviews durch die Dokumentarische Methode 13

3 Soziale Innovationen (Walter) 16

3.1 Soziale Innovationen – eine Begriffsbestimmung 16

3.2 Sozialer Wandel 19

3.3 Ursprünge Sozialer Innovationen 20

3.4 Soziale Arbeit und Soziale Innovation 21

3.5 Soziale Innovationen versus Gesellschaftliche Innovation 25

3.6 Stellenwert auf EU-Ebene und Österreich 27

4 Inklusions- und Exklusionswirkungen 30

4.1 Selbstgespräch 30

4.2 Europäisches Recht 32

4.3 Drinnen und Draußen als Prozess 32

4.4 Systemsichten 34

4.5 Lebenslagendiagnostik und das Inklusionschart 35

4.6 Exklusionsgefahren durch Beschleunigung des sozialen Wandels 37

5 Theorie Digitalisierung (Molan-Grinner) 41

5.1 Leica T statt Pentax Super A 41

5.2 Digital 43

5.3 Wir sind die Guten! 46

5.4 Digitales Geschäftsmodell 48

5.5 Welcome to the dark side of Big Data 51

5.6 Veränderung der Kommunikation 53

6 Ergebnisse aus Sicht der Digitalisierung 56
6.1 Digitales Verständnis 56
6.2 Exkurs: Massenhafte Exklusion durch Digitalisierungs-Politik 58
6.3 Wirtschaftliches Denken 62
6.4 Anpassung bei Beeinträchtigung 64
6.5 Helfende Ansätze 64
6.6 Übernahme von Verantwortung für Inklusion 66
6.7 Inklusive Helper oder exklusive Killer aus Sicht der Digitalisierung 67
6.8 Empfehlungen an die Soziale Arbeit aus Sicht der Digitalisierung 70

7 Theorie New Work 73
7.1 Blick ins Internetz– Eine Begriffsbestimmung 73
7.2 Woher kommt New Wor 73
7.2.1 Das Original - New Work von Bergmann 73
7.2.2 Aktuelle New Work Debatte 75
7.3 Kontext und Herausforderungen 77
7.4 Der sozialwirtschaftliche Kontext 79
7.5 Zwei Fliegen mit einer Klatsche? 80
7.6 New Work und konkrete Ausformung 81
7.6.1 Organisationskultur 82
7.6.2 Exkurs: Praxisbeispiel 84
7.6.3 Organisationsmodelle 85
7.6.4 Die soziokratische Familie 86
7.6.5 Führungskultur 90

8 Ergebnisse aus Sicht der New Work 92
8.1 Einleitung 92
8.2 Mitarbeiter*innenbeteiligung 92
8.3 Erwartungen bezüglich Mitarbeiter*innenbeteiligung 93
8.4 Nutzer*innenbeteiligung 95
8.5 Adressierung 96
8.6 Innovationsverständnis 98
8.7 Voraussetzungen für New Work 100
8.7.1 Freie Information 100
8.7.2 Durchgängige Systemlogik 101

8.7.3 Implementierung 102
8.7.4 Individuelle Anforderungen, Verantwortung, Überforderung 102
8.8 Inklusive Helper und exklusive Killer 104

9 Ergebnisse aus Sicht der Sozialen Arbeit und Sozialen Innovation 107
9.1 Gewinnorientierung und Finanzierung 107
9.2 Die Rolle und Funktion des Staats Sozialen Innovationen 109
9.3 Soziale Innovation als Begriff 111
9.4 Die Rolle der Sozialen Arbeit 111
9.5 Das Potenzial der Sozialen Arbeit 114
9.6 Kriterien für Soziale Innovation 116
9.6.1 Übertragbarkeit 116
9.6.2 Wirkung 119
9.6.3 Vernetzendes Denken und Geschäftsmodelle 120
9.6.4 Flache Hierarchien und Partizipation 121
9.7 Alter und Digitalisierung 122
9.8 Arbeit 124
9.9 Soziale Arbeit und Digitalisierung 125
9.10 Inklusive Helper oder Exklusive Killer aus Sich der Sozialen Arbeit 129
9.11 Was braucht die Soziale Arbeit um sozial innovativ zu sein? 132

10 Beantwortung der Forschungsfrage 134
10.1 Forschungsfrage 134
10.2 Ausblick 137

11 Literatur 140

Abbildungen 149
Anhang 150
Erhebungsinstrument 150
Auswertungsbeispiele 151

„Where are we now?
The moment you know“
(Bowie 2013)

1 Hinleitung

Dominik Gruber, Siegfried Molan-Grinner, Andreas-Artus Walter

1.1 Where are we now?

Wir, Dominik Gruber, Siegfried Molan-Grinner und Andreas-Artus Walter, hatten vor dem Masterstudium der Sozialen Arbeit kaum Berührungspunkte mit sozial innovativen Projekten.

Wir waren und sind zwar User von innovativen Produkten, wie zum Beispiel Smartphones, also technische Innovationen, aber im Feld der Sozialen Innovation waren wir recht unbedarft. Doch irgendwie wurden wir drei durch das Forschungsprojekt „Soziale Innovation und soziale Transformation“ im Rahmen unseres Masterstudiums an der FH St. Pölten angesprochen.

Der Beginn des Forschungsprojektes war geprägt durch einen doch überraschend offenen Einsteg in ein unbekanntes Feld der Sozialen Arbeit. Nach kurzem Input wurde ein Brainstorming zum Thema durchgeführt. Wir hatten als Student*innen den Eindruck, uns recht unbedarft dem Themenkomplex Soziale Innovationen und Soziale Transformation anzunähern. Der ursprüngliche Projektleiter Michael Auen und Schifteh Hashemi-Gerdehi steckten uns jedoch recht rasch mit ihrer Motivation für das Thema Soziale Innovationen an und so starteten wir mit einer für uns gänzlich neuen Vorgehensweise, die durchaus inspirierende und Neugier weckende Impulse auslöste.

Im Zuge der vertiefenden Auseinandersetzug mit Sozialer Innovation kristallisierten sich mehrere interessante Themenkomplexe heraus. Drei davon finden sich in dieser Arbeit wieder. Es handelt sich hierbei um Soziale Arbeit, New Work und Digitalisierung. Die Wahl zu diesen Themen hat mit einem vermuteten Zusammenhang zwischen Sozialen Innovationen in der Sozialen Arbeit mit New Work und Digitalisierung zu tun und folgt auch teilweise persönlichen Interessen oder beruflichen Backrounds.

So kommt Andreas aus dem Bereich der Sozialpädagogik und ist wohl der inhaltlich Fitteste zum Überthema Soziale Arbeit, weshalb er sich in dieser Masterthesis vertieft mit dem Kapitel Soziale Innovation und Soziale Arbeit beschäftigt. Dominik ist gelernter Einzelhandelskaufmann, hat Politikwissenschaft studiert, ist Unternehmer in der Musikbranche und arbeitet im sozialpädagogischen Bereich. Er kennt daher aus

persönlicher Erfahrung unterschiedlichste Beschäftigungsverhältnisse. Dem Thema New Work widmet sich Dominik auch aus Interesse an sinnstiftender Arbeit. Siegfried hat sich als gelernter Publizist und Fotograf schon länger mit dem Einfluss der Digitalisierung auf Medien auseinandergesetzt und übernimmt aus diesem Grund auch dieses Thema im Dunstkreis von Sozialer Arbeit und Sozialen Innovationen.

Diese Masterthesis ist Teil eines größeren Forschungsprojektes der FH St. Pölten, Department Soziale Arbeit. Forschungsprojekte des Departments Soziales der FH St. Pölten sind in Anlehnung und Kooperation mit dem Ilse Arlt Institut für Soziale Inklusionsforschung. *„Das Ilse Arlt Institut betreibt professions- und damit anwendungsbezogene Forschung, Methoden- und Theorieentwicklung im Bereich der Sozialen Arbeit."* [1] (Ilse Arlt Institut o.A.)

Die Tradition von begleitenden Forschungsprojekten im Rahmen der Lehrveranstaltung „Forschungslabor" ist lange gelebt. Ein Unterschied zu vielen anderen Ausbildungseinrichtungen ist die Tatsache, dass sich Student*innen zur Erstellung ihrer Abschlussarbeit schon am Beginn ihres Studiums einem Forschungsprojekt anschließen, in diesem ihre Forschungsfragen finden, um dann im Team forschen und dazu gemeinsam Masterthesen erstellen. Dieses geforderte Team-Schreiben war uns Dreien fremd, da wir bisher keine Erfahrungen damit gemacht hatten. Deshalb mussten wir erst eine gemeinsame Geschwindigkeit finden, um in einen adäquaten Arbeitsflow übergehen zu können.

1.2 Kriterienkatalog Soziale Innovation und Soziale Transformation

Der Begriff „Kriterienkatalog" bezieht sich auf eine Publikation, welche im Rahmen des Masterstudiengangs „Soziale Arbeit", Jahrgang 2017 während der 4-semestrigen Lehrveranstaltung „Forschungslabor" entstanden ist. Die Studierenden entwickelten einen Katalog, welcher Leser*innen dazu motivieren sollte, bestehende oder geplante sozial innovative Projekte aufgrund von Merkmalen (Kriterien) zu reflektieren (vgl. Abbildung 2).

[1] https://inclusion.fhstp.ac.at/ [26.2.2019]

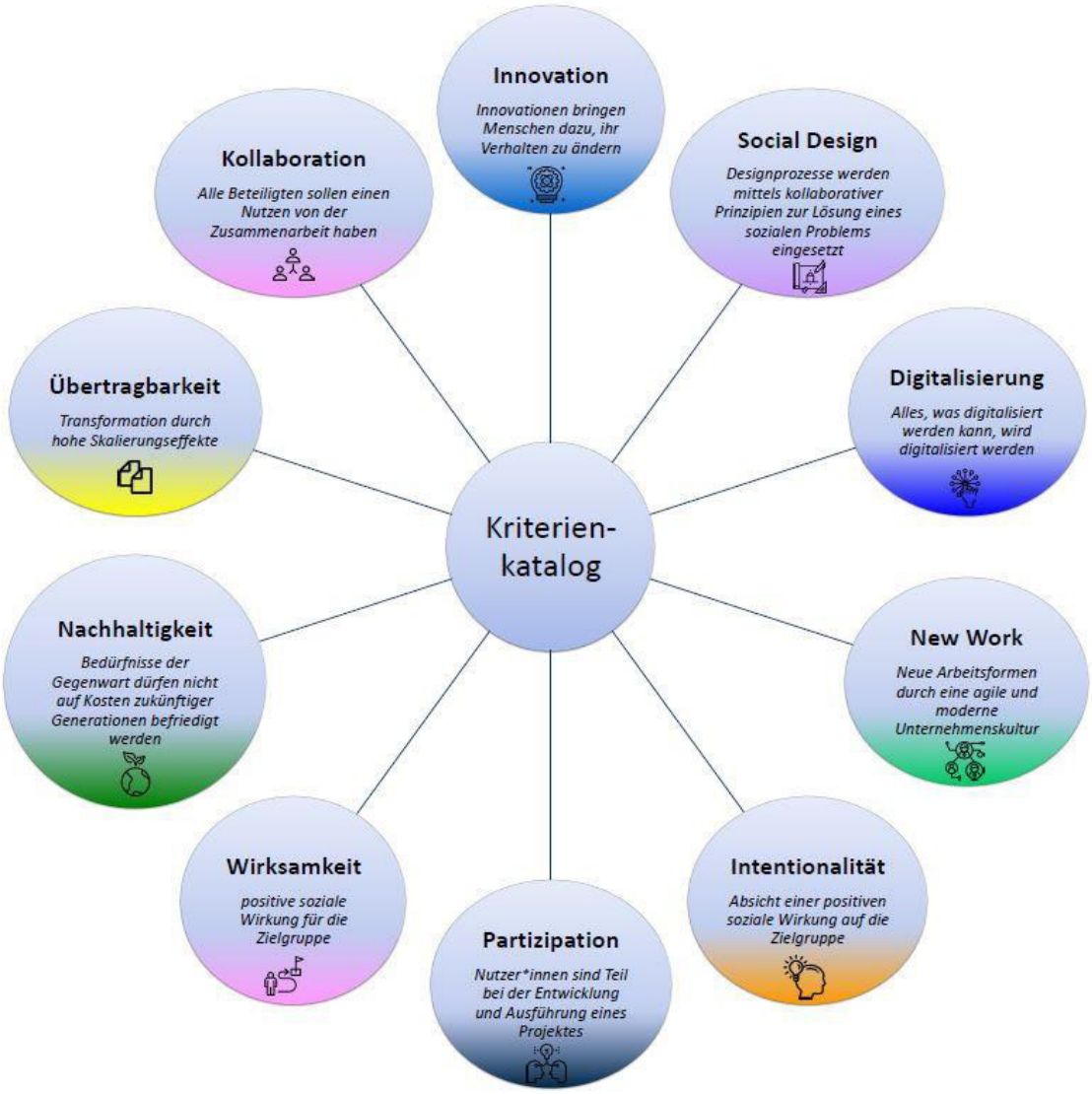


Abbildung 2: Kriterien aus dem Kriterienkatalog. Quelle: Amon et al. 2019

Grund der Entwicklung dieses „Produkts“ war, dass zahlreiche, ähnliche Definitionen von Sozialer Innovation in der Literatur und Wissenschaft zu finden sind, jedoch wenig spezifizierte Merkmale, woran sich Akteur*innen orientieren konnten um eine kritische Auseinandersetzung zu fördern. Die Kriterien wurden in einem Forschungsprozess entwickelt und von bestehenden, sozial innovativen Projekten abgeleitet. Um diese Kriterien den Leser*innen zu verdeutlichen, wurde zu jedem ein „Best Practice“ Beispiel hinzugefügt, also ein Projekt oder Unternehmen welches dieses Kriterium besonders gut erfüllt. Der „Kriterienkatalog“ soll von Praktiker*innen als „living document“ verstanden werden, welches durch Praxis auf seine Nützlichkeit getestet werden soll und bei Bedarf veränderbar ist. Teil dieses Forscher*innenteams waren die drei Autoren dieser Masterthese (vgl. Amon et al. 2019).

Aufgrund dessen, dass die Kriterien einen überraschend großen Stellenwert in der Auswertung der Forschungsergebnisse einnehmen, wird in diesem Teil der Masterthese nicht näher darauf eingegangen, sondern entsprechend aufbereitet im Abschnitt „9.5 Kriterien für Soziale Innovation“. Vorweg kann gesagt werden, dass nicht davon ausgegangen wurde, dass der Kriterienkatalog oder allgemein „Kriterien“ einen wesentlichen Bestandteil der Auswertung oder Ergebnisse ausmachen würde, weshalb es relevant erschien, dem Katalog bzw. Produkt nun doch ein Kapitel zu widmen.

In my mind and in my car
we can´t rewind we´ve gone too far
video killed the radio star
(Buggles 1979)

1.3 Forschungsfragen

Die Wirtschafts- und Finanzkrise, die Umbauten und Verwerfungen im Feld der Sozialwirtschaft und nicht zuletzt die globalen Verteilungsfragen stellen erneut und dringend Fragen nach neuen Formen von Ökonomie und Gemeinschaft. Demgegenüber stehen Grundfragen der Selbstbestimmung und der Verwirklichung von Menschenrechten. Kernaufgaben der Zukunft lauten, inwieweit bekannte Modelle des Sozialen tauglich bleiben und inwieweit stattfindende Transformationen durch aktives Gestalten und Zusammenarbeiten gerecht erfolgen. Die gelungene Kollaboration der Beteiligten aus Sozial- und Realwirtschaft kann hier einen wesentlichen Beitrag auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene leisten, da niemand der beteiligten Protagonist*innen von gesellschaftlichen Entwicklungen und Diskursen in der Lage sein wird, die Fragestellungen der Zukunft alleine zu beantworten. Darüber hinaus gilt es jedwede Gelegenheit und Form von Partizipation zu fördern und einzusetzen, um eine größtmögliche Akzeptanz der Lösungen auf Seiten von Zielgruppen zu erreichen.

Soziale Arbeit unternimmt dazu unterschiedliche Vorhaben, um soziale Probleme zu lösen. Insbesondere versucht Soziale Arbeit gefährdete oder bereits tatsächlich exkludierte Menschen wieder zu inkludieren und diese zu unterstützen, Teil der Gesellschaft zu bleiben. „Soziale Innovationen“ können bei der Lösung sozialarbeiterischer Problemstellungen neue Perspektiven und Wege aufzeigen. Was als Soziale Innovation erkannt wird, ist nicht einheitlich, weder in der akademischen Welt noch im Praxisfeld. Deshalb wurde im Forschungsprojekt eine präzise und „scharfe“ Definition erarbeitet, was denn nun aus unserer Sicht eine Soziale Innovation ist, und was nicht.

Die Foki dieser Thesis sind „Digitalisierung“, „Soziale Arbeit“ und „New Work“. Diese drei Elemente sind Grundbausteine von Sozialen Innovationen, so unsere Grundannahme. Welche Implikationen sich durch diese drei Foki erkennen lassen (und welche nicht), und was dies alles mit Inklusion/Exklusion zu tun hat, ist Gegenstand dieser Masterthesis. Unser Forschungsziel ist es herauszufinden, wie im konkreten Digitalisierung, Soziale Arbeit und New Work Inklusion in sozial innovativen Projekten im Bereich der Sozialen Arbeit unterstützen können. Zusätzlich soll der Blick auch auf unbeabsichtigte Exklusionsfolgen gerichtet werden.

Aus diesen Überlegungen ergeben sich für uns folgende Forschungsfragen:

- Wie tragen Digitalisierung, New Work und Soziale Arbeit im Rahmen von sozial innovativen Projekten zu Inklusion bzw. Exklusion bei und was bedeutet dies für die Soziale Arbeit?

In der Arbeit sollen Inklusion- und Exklusionseffekte in zwei unterschiedlichen Sphären betrachtet werden. Einerseits wie Digitalisierung und New Work inkludierend/exkludierend innerhalb von Projekten für Mitarbeiter*innen und Nutzer*innen, z.B. bei der Entstehung und Herstellung von Dienstleistungen und Produkten wirken, und andererseits, wie diese die gesellschaftliche Inklusion/Exklusion der Nutzer*innen durch die Dienstleistung oder das Produkt befördern.

Daraus ergeben sich folgende Unterfragen:

- Wie könnten sich Beteiligungs- und Entscheidungsmöglichkeiten von Mitarbeiter*innen und Klient*innen in Bezug auf das Projekt oder die Organisation durch Digitalisierung und New Work verbessern?
- Wie tragen Digitalisierung und New Work zur Verbesserung der Inklusionsleistung für Mitarbeiter*innen und Klient*innen der Dienstleistung oder des Produktes auf einer gesellschaftlichen Ebene bei?
- Welche Zusammenhänge sind erkennbar zwischen sozialen und digitalisierten Exklusionsprozessen?

Um das Forschungsfeld einzugrenzen und einen adäquaten Rahmen zu geben, haben wir uns mit Sozialen Innovationen asueiandergestezt, welche in den Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit angesiedelt sind.

Die Profession der Sozialen Arbeit wird wie folgt definiert:

> „*Soziale Arbeit ist ein praktischer Beruf und eine akademische Disziplin, die den sozialen Wandel und die Entwicklung, den sozialen Zusammenhalt sowie die Stärkung und Befreiung der Menschen fördert. Grundsätze der sozialen*

Gerechtigkeit, der Menschenrechte, der kollektiven Verantwortung und der Achtung der Vielfalt sind für die Sozialarbeit von zentraler Bedeutung. Gestützt auf Theorien der Sozialarbeit, der Sozialwissenschaften, der Geisteswissenschaften und des indigenen Wissens setzt die Sozialarbeit Menschen und Strukturen ein, um die Herausforderungen des Lebens anzugehen und das Wohlbefinden zu steigern.“ (Internationale Föderation der Sozialarbeiter 2014)

Diese detailierte Definiton von Sozialer Arbeit und die dazugehörigen Handlungsfelder bildeten eine wesentliche Abgrenzung unseres Forschungsbereiches. Die Handlungsfelder in denen geforscht wurde waren Kinder, Jugendliche und Familie, Beruf und Bildung, Migration und Integration (vgl. OBDS 2004).

1.4 Überblick über die Masterthesis

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich zunächst mit der Dokumentarischen Methode, welche für die Auswertung der Exptert*inneninterviews angewandt wurde und den verarbeiteten Rohdaten, die durch Leitfadeninterviews erhoben wurden. Danach folgen theoretische Grundlagen für die Themengebiete der Sozialen Innovation (Kapitel 3). Der nächste goße Themenblock, Inklusions- und Exklusionswirkungen folgt einer ähnlchen Struktur wie zuvor. Zunächst wird ein persönlicher Eindruck dargestellt, welcher übergeht in europäisches Recht und im weiteren werden Wirkungen von Inklusion und Exklusion als Prozess thematisiert. Am Schluß dieses Themengebiets wird eine Verbindung zur Sozialen Arbeit und dem Sozialen Wandel hergestellt.

Der nächste Abschnitt setzt sich mit der Theorie von Digitalsierung (Kapitel 5) auseinander, welcher mit einem persönlichen Eindruck beginnt und dann digitale Geschäftsmodelle, Exklusionsgefahren durch „digitale Daten“ und verändertes Kommunikationsverhalten näher beleuchtet. Das darauffolgende Kapitel 6 widmet sich den Forschungsergebnissen aus Sicht der Digitalisierung, wo Kategorien und Themen der Auswertung präsentiert werden. Die anschließenden Kapitel befassen sich mit dem Thema New Work (Kapitel 7 und 8). In der theoretischen Aufbereitung wird zunächst eine Begriffsbestimmung und Herleitung, sowie ein aktueller Stand des Diskurses dargestellt. Weiter werden Herausforderungen und sozialwirtschaftliche Kontexte thematisiert. Den Abschluss bilden Organisationskulturen, -modelle und Führungsstile, welche in Bezug zu New Work gesetzt werden können. Im achten Kapitel wird dann auf die Erkenntnisse aus den Interviews eingegangen. Hierbei wird behandelt, warum sozial

innovative Projekte oder Organisationen New Work einsetzen, wo Potentiale gesehen werden und welche Herausforderungen damit einher gehen.

Kapitel 9 präsentiert die Forschungserebnisse aus Sicht der Sozialen Arbeit und Sozialen Innovation. Diese beinhalten sowohl Finanzierungen, sowie Rolle und Funktion des Staats und der Sozialen Arbeit. Zudem werden Kriterien für Soziale Innovationen, präsentiert und Ergebnisse, welche sich auf Thematiken wie Alter, Arbeit und Digitalsierung in Verbindung mit Sozialer Arbeit und Sozialer Innovation beziehen. Am Ende der vorliegenden Arbeit wird die Forschungsfrage beantwortet (Kapitel 10).

2 Methoden

Dominik Gruber, Siegfried Molan-Grinner, Andreas-Artus Walter

Dieses Kapitel stellt das methodisches Vorgehen dar, wie wir durch Interviews und der dokumentarischen Methode zu unseren Ergebnissen gekommen sind.

2.1 Qualitative Forschung

Der Beginn des Forschungsprojektes war geprägt durch einen offenen Einsteg in ein unbekanntes Feld der Sozialen Arbeit. Wir steckten uns das Ziel, Kriterien zu definieren, was denn aus unserer Sicht Soziale Innovationen seien. Das beschäftigte uns das erste Forschungsjahr und gipfelte mit einer öffentlichen Präsentation am Projekt-Vernissage-Tag der FH St. Pölten am 15. Jänner 2019. Diese Kriterien werden im Eigenverlag der FH publiziert (Amon et al. 2019). Parallel dazu starteten wir den Suchprozess nach den Forschungsfragen für unsere Masterthese. Es kristallisierten sich, die im Titel dieses Textes markierten, drei Themen heraus: Soziale Arbeit, New Work und Digitalisierung im Bereich von Sozialen Innovationen.

Zusätzlich stellte sich die Frage, welche Forschungs-Methode passend sei, mit der wir unsere Fragen durchdringen wollten. Nach mehreren Diskussionsrunden kristallisierte sich die rekonstruktive Sozialforschung als geeigneter Zugang heraus zur Analyse von Expert*inneninterviews zu unseren Fragestellungen. Aufgrund der Auseinandersetzung mit der Theamtik entschieden wir uns für die Dokumentarische Methode (siehe Abschnitt 2.4), um den Orientierungsrahmen hinter den erhobenen Aussagen der Expert*innen zu den von uns beforschten Themengebieten zu erfassen.

2.2 Sampling und Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte durch Interviews und Materialien aus den Projekten im Bereich von Sozialen Innovationen. Als tragende Säule der Datenerhebung sind dabei die Interviews zu betrachten.

In seinen Ausführungen zur Evaluationsforschung grenzt Patton (1994:51) die Strategie der Zufallsauswahl (probabilistic sampling) von jener des gezielten Samplings (purposeful sampling) ab. *„The power of purposeful sampling lies in selecting information-rich cases for study in depth. Information-rich cases are those from which one can learn a great deal about issues of central importance to the purpose of the evaluation (…)."* (Patton 1994:51) Für diese Masterthesis kam dabei das *„maximum variation sampling"* (Patton 1994:53) zur Anwendung. Diese Vorgangsweise legt nahe, eher *„wenige, aber möglichst unterschiedliche Fälle einzubeziehen, um darüber die*

Variationsbreite und Unterschiedlichkeit, die im Feld enthalten ist, zu erschließen." (Flick 2002:109) Ausgangspunkt für die Zusammensetzung des Samples war zunächst ein Ansatz, den Patton (1990:176) als *„Schneeball oder Ketten Sampling"* bezeichnet. *„This is an approach for locating information-rich key informants or critical cases. The process begins by asking well-situated people: ‚Who knows a lot about …? Who should I talk to?' By asking a number of people who else to talk with, the snowball gets bigger and bigger as you accumulate new information-rich cases."* (Patton 1990:176) Letztendlich konzentriert sich die Anzahl der hinsichtlich des Informationsgehalts *„empfohlenen Fälle"* auf einige Namen, die immer wieder auftauchen. *„[...] a few key names get mentioned over and over."* (Patton 1990:176)

Im Zuge unserer Recherchearbeiten und den dabei geführten Vorgesprächen mit Expert*innen im Bereich sozial innovativer Projekte hat sich der beschriebene Schneeballeffekt eingestellt: Einige Namen fanden immer wieder Erwähnung und bilden bei gleichzeitiger Berücksichtigung der maximalen Variation den Kern der von uns ausgewählten Fälle. Darum herum haben wir dem bereits erläuterten Prinzip des *"maximum variation samplings"* (Patton 1994:53) folgend weitere Expert*innen ausgewählt, die wir als „informationsreich" eingestuft habe. So wurde der Kern des Samples um Personen ergänzt, die uns einerseits als wichtige Informant*innen erscheinen, da sie wesentliche Player im Feld der Sozialen Arbeit sind.

Interview-Nummer	Interviewpartner*innen
1	Geschäftsführer einer sozialen Organisation mit Schwerpunkt Inklusionsdienstleistungen im IT-Bereich
2	Beraterin, Expertin für Social Media, Wien
3	Gründer und langjähriger Geschäftsführer eines Innovationszentrums
4	Geschäftsführer eines Innovationszentrums
5	Sozialarbeiterin im öffentlichen Dienst
6	Projektleiterin eines Sozialfonds
7	Geschäftsführerin eines parteinahen Think-Tanks
8	Pädagogischer Leiter einer sozialen Einrichtung
9	Mitarbeiterin einer sozialen Einrichtung
10	Leiterin einer karitativen Einrichtung
11	Mitarbeiterin einer karitativen Einrichtung
12	Ehemaliger Mitarbeiter einer karitativen Einrichtung
13	Mitarbeiter einer sozialen Organisation

Abbildung 3: Interviewpartner*innen[2] . Quelle: eigene Abbildung

[2] Wir haben uns entschieden, alle Gesprächspartner*innen zu anonymisieren.

Der Zugang zum Feld erfolgte in mehreren Schritten. Die Phase von der Kontaktaufnahme mit interviewten Personen bis hin zur konkreten Terminvereinbarung gliederte sich in Teilschritte und verlief über einen Zeitraum von etwa einem halben Jahr. Der Erstkontakt erfolgte entweder direkt per E-Mail-Anfrage und/oder telefonischer Kalt-Akquise. Ungefähr 2/3 unserer als interessant eingestuften Expert*innen konnten wir so zu einem Interview motivieren und einen Termin vereinbaren (siehe Abbildung 3). Vereinbarte Termine hielten zu 100%.

Bei der Erstellung des Leitfadens (siehe Anhang 1) hatten wir eine idealtypische Untergliederung des Gesprächsverlaufs in unterschiedlichen Teilen vor Augen. Das Gespräch sollte sich in einen explorativen Teil und einen darauf folgenden klärenden Teil gliedern (vgl. Froschauer & Lueger 2003:70). Der explorative Teil sollte sich dabei weitgehend an den Gesprächsbeiträgen der Interviewpartner*innen orientieren. *„Er soll die Logik der Argumentation und in der Folge die wesentlichen Aspekte der Lebenswelt sowie die Relevanz eines beschriebenen Systems zum Vorschein bringen."* (Froschauer & Lueger 2003:70ff) In diesem Teil des Interviews war unsere Absicht, den Gesprächspartner*innen Raum zu geben, ihre Lebenswelt rund um sozial innovative Projekte zu beschreiben und dadurch frei gestaltetes Material zu produzieren. Am Beginn des explorativen Teils haben wir als so genannte Anwärmfrage (vgl. Gläser & Laudel 2004:143) jene Frage nach einem grundsätzlichen Verständnis, was der*die jeweilige*r Gesprächspartner*in unter einer Sozialen Innovation versteht. Bei der Auswahl dieser Frage haben wir darauf geachtet, dass sie für die Interviewpartner*innen leicht zu beantworten ist und tendenziell angenehme Assoziationen weckt. Für einige der Gesprächspartner*innen war die Interviewsituation völlig neu. Im Vorfeld (meist telefonischer Erstkontakt) wurde vielfach Unsicherheit über den eigenen Expert*innenstatus geäußert, wie etwa: *„Hoffentlich weiß ich da genug"* oder *„Ich hoffe, ich kann Ihnen da weiterhelfen."* Die interviewten Personen sollten am Anfang des Gespräches Sicherheit gewinnen, das Gefühl erlangen, der Situation in jedem Fall gewachsen zu sein. Seine Fortsetzung findet der explorative Teil durch die Frage nach den Themen Digitalisierung und New Work. Wobei wir bereits nach dem ersten Interview (mit einem IT-Experten) erkannten, dass es gewinnbringender wäre, zuerst den Themenblock New Work abzufragen und dann erst auf das Thema Digitalisierung zu kommen. Dies deshalb, weil Digitalisierung alles andere deutlich überlagert und Fragen zu New Work schnell untergehen.

Der nächste Schritt im Leitfaden, der die förderlichen bzw. hinderlichen Bedingungen in sozial innovativen Projekten erkundet, stellt den Übergang vom explorativen zum

klärenden Teil des Interviews dar. *„Eine Trennung in diese beiden Teile ist deshalb sinnvoll, weil der erste Teil die Bedeutungs- und Sinnstruktur des Untersuchungsbereiches schärfer zum Ausdruck bringt als der zweite Teil, der nur vor dem Hintergrund der spezifischen Fragestellung interpretierbar ist (...).“* (Froschauer & Lueger 2003:72ff) Entsprechende Aspekte, die im explorativen Teil noch nicht angesprochen wurden, sollten im Anschluss nachgefragt werden bzw. bereits Angedeutetes erneut aufgegriffen und genauer expliziert werden.

Als vielfach geeignete Abschlussfrage empfehlen Gläser und Laudel (vgl. 2004:144ff), die von uns adaptierte, nach den im Interview noch offen gebliebenen und aus Sicht des*der Interviewten wichtigen Aspekte. Als vorteilhaft wird die Tatsache genannt, dass der*die Interviewpartner*in über den Inhalt der Antwort entscheiden kann, was es wahrscheinlich angenehm für sie*ihn macht. Weiters wird damit die Offenheit des Interviews gefördert, *„indem sie noch einmal die Generierung von Informationen anregt, die in der Vorbereitung nicht vorhergesehen wurden.“* (Gläser & Laudel 2004:145).

Insgesamt stellte der Leitfaden das Grobgerüst für unsere Interviews dar. Um leichter den Überblick zu wahren, was bereits abgehandelt wurde, haben wir die Hauptaspekte fett hervorgehoben, nur die Hauptfragen vorformuliert und die Details checklistenartig angeführt, sodass sie leicht gedanklich abgehakt werden konnten (vgl. Gläser & Laudel 2004:141). Hier war eine jeweils spontane Formulierung bzw. Operationalisierung der Fragen erforderlich. Als Grundsatz für die Fragenformulierung diente die Forderung von Patton für qualitative Interviews: *„For purposes of qualitative inquiry, good questions should, at a minimum, be open-ended, neutral, singular, and clear.“* (Patton 1990:295)

Die Kunst des Fragenstellens (siehe dazu auch Cropley 2002:105; Gläser & Laudel 2004:116ff; Lamnek 1995:57ff), sowie die Gestaltung der sozialen Interaktion (vgl. Hermanns 2004:360), wurde vor Beginn der Datenerhebungsphase in Testinterviews trainiert, was zu kleineren Adaptierungen am Leitfaden geführt hat.

2.3 Beschreibung von Gesprächssituation und -verlauf

Die Interviews waren als Einzelgespräche konzipiert und wurden ausschließlich von uns als Interviewer durchgeführt. Als Orte wurden aus Gründen der Erreichbarkeit für die Teilnehmer*innen bzw. der Verfügbarkeit von entsprechenden Räumlichkeiten die Gesprächspartner vor Ort in deren Firma, Organisation besucht. Die Datenerhebung verteilte sich auf etwa sechs Monate von Mitte September 2018 bis Mitte Februar 2019.

Viele Gesprächspartner*innen waren beim Gesprächstermin mit Unterlagen zum Thema Soziale Innovationen ausgestattet, die sie mit Stolz präsentierten. Die meisten brachten eine überdurchschnittlich hohe Erzählfreude und -bereitschaft mit, sodass wir fallweise Mühe hatten, die von uns geplanten Vorinformationen zu geben, im Leitfaden kurz als Vorspann vermerkt. Hermanns (vgl. 2004:367) verweist auf die Notwendigkeit eines solchen „briefings“ im Vorfeld des Interviews. So haben wir uns vorweg bei den Interviewteilnehmer*innen für Zeit und Mitarbeitsbereitschaft bedankt. Wir haben nochmals über das Ziel des Forschungsprojektes informiert und was mit den Informationen passieren wird. Die Teilnehmer*innen an den Interviews erhielten unsere Zusage, dass alle an uns weitergegebenen Informationen sorgsam behandelt und anonym bleiben werden. Mit diesem Hintergrund ersuchten wir um ihre Einwilligung zur Aufzeichnung des Gesprächs und zur Weiterverarbeitung im Sinne der Datenschutzgrundverordnung, womit sich alle einverstanden erklärten.

Für die Aufzeichnung wählten wir ein digitales Aufnahmegerät, welches aufgrund seiner geringen Größe, sowie einfachen Handhabung einen sehr diskreten Einsatz in der Interviewsituation ermöglichte. Der Austausch von besprochenen Tonbändern entfällt, das Gerät bzw. der Mitschnitt tritt völlig in den Hintergrund. In dieser Anfangsphase des Interviews vermittelten wir unserem Gegenüber, dass wir selbst zwar über breite Kenntnisse auf dem Gebiet von sozial innovativen Projekten im Allgemeinen verfügen, aber sie für uns Expert*innen sind. Unsere Absicht war es, dem Expert*innenwissen Respekt zu zollen, gleichzeitig jedoch eigene Expertise zu zeigen (vgl. Gläser & Laudel 2004:167). Weiters informierten wir über die Vorgehensweise im Interview, sowie die geplante Dauer und betonten, dass alles Wissen zum Gegenstand und alle gemachten Erfahrungen von Bedeutung, richtige und falsche Antworten im Laufe des Interviews daher nicht möglich wären. Nachdem wir den Interviewpartner*innen noch Gelegenheit zu Rückfragen einräumte, ersuchten wir die Gesprächsteilnehmer*innen vorab um Bekanntgabe einiger Rahmeninformationen.

Dies leitete über zum eigentlichen Interview, welches mit dem Einschalten des Aufnahmegerätes begann. Es folgten nun Fragen, die sich an dem im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Leitfaden orientierten. Die Gespräche verliefen ausnahmslos in angenehmer Atmosphäre und waren geprägt von der Mitteilungsfreude der Interviewpartner*innen. Die im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Intentionen im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Teilen des Leitfadens bzw. den Hintergrundgedanken zur Fragenauswahl erwiesen sich in der konkreten Interviewsituation als sehr hilfreich und strategisch richtig. Als Interviewer fühlten wir uns

größtenteils wie in einer natürlichen Gesprächssituation, die sich auch stetig als solche weiterentwickelte und in der der Leitfaden weitgehend im Hintergrund bleiben konnte.

Unsere Gesprächspartner*innen zeichneten sich durch hohe Konzentrationsfähigkeit aus. Im Schnitt dauerten die Interviews etwa eine Stunde, das längste knapp eine Stunde und 30 Minuten, das kürzeste 38 Minuten. Nach Ausschalten des Aufnahmegerätes baten wir die Interviewpartner*innen noch um etwaige Dokumente. In dieser Phase des Ausklanges, baten wir auch um ein Feedback zum Interview, welches durchwegs positiv ausfiel. Wir informierten uns, ob die Interviewpartner*innen das transkribierte Interview zum Lesen zugesandt haben wollten, wobei eher Interesse vorhanden war, die fertige Masterthesis lesen zu dürfen. Beinahe alle Teilnehmer*innen an den Gesprächen boten von sich aus an, für eventuelle Nachfragen zur Verfügung zu stehen. Zusammenfassend war Ziel dieser Phase des Gesprächsausklanges *„die Abklärung eventueller Aushandlungsergebnisse für spätere Kontaktnahmen, um die Beziehung über die Zeit hinweg zu stabilisieren."* (Froschauer & Lueger 2003:73ff)

2.4 Auswertung der Interviews durch die Dokumentarische Methode

Wir entschieden uns für den Zugang der rekonstruktiven Sozialforschung, im speziellen für die Dokumentarische Methode (Bohnsack 2014:33ff; Bohnsack et. al 2013:9ff; Nohl 2012). Dabei geht es um den Zugang zum handlungsleitenden Wissen, also nicht nur rein das, was die Interviewten wissen, das sie wissen und das sie uns benennen können, sondern das, was sie in den Handlungen praktisch anleitet: ein nicht explizierbares, nicht benennbares Wissen. Auf dieses nicht bennenbare Wissen zielen rekonstruktive Verfahren ab. *„Wenn jemand verstehen will, was ich tue, reicht es nicht aus, dass er mich im Auto sitzen sieht; er muss auch meinen Entwurf, meinen Handlungsplan kennen bzw. muss er Annahmen über meinen Entwurf, meinen Plan machen, um das, was er beobachtet, zu verstehen."* (Bohnsack 2014:25) In der Fachsprache nennt man dieses Wissen konjunktives Wissen. Es gilt das herauszuarbeiten, was die Expert*innen überhaupt nicht vorhaben zu tun, aber in ihr Tun praktisch einfließen lassen. Diesen immanenten Sinngehalt, was die Personen explizit in einem Interview sagen, nennt man manifestes Wissen. Es geht um den dokumentarischen Sinngehalt, also dass etwas gesagt wird und wie es gesagt wird. Analysiert wird die Diskursorganisation, wie kommt ein Thema zum nächsten, wie ist die Abfolge der erzählten Geschichte, welche Logiken sind zu erkennen? Es gilt die Verbindungen zwischen den einzelnen Aussagen, zwischen den einzelnen Themen, die Dramaturgie des Diskurses zu erkunden: wo finden sich bestimmte Höhepunkte, bestimmte Muster, wie ist eine Erzählung organisiert?

Nohl definiert drei Schritte im Konzept der dokumentarischen Analyse (siehe Abbildung 4). Erstens, das formulierende Narrativ, das, was explizit gesagt wird. Zweitens, das ist der wichtige Zentralschritt, kommt die reflektierende Interpretation: wieso sagt ein*e Expert*in das, wie sagt er*sie das, warum sagt er*sie es an der Stelle, was schwingt mit an bestimmten Weltbildern, Orientierungsschemata, bestimmten Mustern, bestimmten Regeln? (vgl. Nohl 2012:39ff)

Der dritte Schritt ist die Typenbildung, bei der man versucht, durchgängige Muster, Typen zu lokalisieren, Unterschiede idealtypisch herauszuarbeiten, um sie beschreibbar zu machen. Die Typenbildung, die auf zwei Ebenen interpretiert wird, nämlich sinngenetischen und soziogenetischen Typen.

Stufen	**Zwischenstufen**
Formulierende Interpretation	Thematischer Verlauf und Auswahl zu transkribierender Interviewabschnitte
	Formulierende Feininterpretation eines Interviewabschnittes
Reflektierende Interpretation	Formale Interpretation mit Textsortentrennung
	Semantische Interpretation mit komparativer Sequenzanalyse
Typenbildung	Sinngenetische Typenbildung
	Soziogenetische Typenbildung

Abbildung 4: Stufen und Zwischenstufen der dokumentarischen Interpretation. Quelle: Nohl 2012:39

Um diese feinen Analysen erfolgreich umsetzen zu können, entschieden wir uns für eine komplette Transkription der aufgenommenen Interviews. Praktisch bedeutete dies für uns die Transkriptionen mit einer Zeilennummerierung erstellen zu lassen.[3] Danach entwarfen wir eine Excel-Datei (siehe Anhang 2), mit der wir jedes Interview Zeile für Zeile dokumentieren konnten, wo im Interview welches Thema und in der Folge welcher Art von Aussage, und in weiterer Folge welcher Typ zu erkennen war. Dadurch erhielten wir einen thematischen Verlauf, erkannten, wie passen die präsentierten Themen ineinander, welche Themen kommen vielleicht an anderer Stelle wieder vor.

Typenbildung heißt immer Gemeinsamkeiten, Unterschiede zwischen einzelnen Interviews innerhalb des Materials zu finden. Es kann natürlich auch passieren, dass sich eine Typologie auch innerhalb eines Interviews widerspiegelt. Menschen sind nicht immer sehr geradlinig eindimensional. Es kann sich durchaus ergeben, dass

[3] Wir engagierten dazu einen Verein in Linz, Contigo, Gesellschaft für Frauen und Qualifikation, sozialökonomischer Betrieb mit vielfältigen Service-Lösungen aus einer Hand. Dadurch unterstützten wir mit einem finanziellen Beitrag Inklusion am Arbeitsmarkt im bescheidenen Ausmaß.

Ambivalenzen zu erkennen sind, dass bezüglich eines Themas zwei unterschiedliche Ausformungen zu entdecken sind, auch innerhalb eines Interviewpartners. Ertragreich ist diese Vorgehensweise im Vergleich von mehreren Interviews, weshalb wir in Summe elf Gespräche führten, aufnahmen und transkripierten, analysierten und verglichen.

3 Soziale Innovationen

Andreas-Artus Walter

Dieses Kapitel widmet sich dem Begriff der Sozialen Innovation und versucht den Begriff näher zu bestimmen. Den Leser*innen wird ein Überblick über die Verortung von Sozialen Innovationen dargestellt, wie auch die Verknüpfung zur Profession der Sozialen Arbeit.

3.1 Soziale Innovationen - eine Begriffsbestimmung

Wenn der Begriff der Innovation ausgesprochen wird, entstehen meist Vorstellungen von technischen Innovationen, wie Produkten oder Vorgängen. Diesen werden Eigenschaften adressiert, wie eine Erleichterung von Abläufen, Neuartigkeit und andere Vorteile gegenüber anderen vorigen Lösungen. Soziale Innovationen stehen im Zusammenhang mit gesellschaftlicher Entwicklung und Wandel und stellen einen ebenso wertvollen und wichtigen Beitrag, wie technische Innovationen dar, sind aber kaum bekannt oder öffentlich diskutiert (vgl. Gillwald 2000). Doch was genau bedeutet eigentlich „Innovation“?

Diese Frage zu klären stellt eine große Herausforderung dar, da es de facto eine Vielzahl an Definitionen gibt. Als einer der Väter des modernen Innovation Begriffes wird oft Schumpeter angeführt. Dieser hat im Rahmen seiner Konjunkturtheorie zu Beginn des 20sten Jahrhunderts Innovation wie folg definiert: *„the doing of new things or the doing of things that are already being done in a new Way.“* (Schumpeter 1947: 151) Ebenso wie dieses Zitat enthalten die meisten Innovationsbegriffe Formulierungen wie „neu“ oder „neuartig“ und beziehen sich dabei auf neue Lösungen und Kombinationen, um ein bekanntes Problem zu lösen. *„Trotz ihrer ökonomischen Verankerung ist Schumpeters Definition offengehalten und vielfältig anwendbar: Innovation betrifft nicht nur technische Artefakte oder neue Konsumgüter, sondern bezieht auch Produktionsprozesse und damit Veränderungen in Institutionen und Organisationen sowie im Verhalten mit ein.“* (Parpan-Blaser 2011:39)

Joseph Schumpeter hat in seinem Werk mit dem Titel *„Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“* Innovation als kreativen Prozess beschrieben, welcher die Planung, Erzeugung und Durchsetzung neuer Kombinationen beinhaltet. Der Innovator ist nach Schumpeter einem Wettbewerb ausgesetzt, der wiederum für Innovation sorgt (vgl. Schumpeter 1993:100f). Zusammengefasst kann unter Innovation folgendes verstanden werden:

- „Die Einführung von etwas Neuem, etwas das von gängigen Lehrmeinungen und Praktiken abweicht“ verstanden werden (Webster 1976:1166 zit. in Zapf 1994:28).
- Eine Technologie, die für eine Organisation oder Institution neu ist, wobei unter dem Begriff der Technologie jegliche Technik oder Werkzeuge gemeint sind, sowie physische Ausrüstungen oder Methoden der Herstellung, durch die humane Möglichkeiten erweitert werden (vgl. National Science Foundation 1983: 2).
- „(…) eine Idee, Praktik, oder ein Gegenstand, die von einem Individuum oder einer anderen relevanten Adoptionsinstanz als neu wahrgenommen wird.“ (Rogers 1983:14)

Im lateinischen bedeutet „innovatio“ eine Neuerung oder Veränderung, die eine Verbesserung mit sich bringt (vgl. Glosbe Wörterbuch o.A.).
Nach Wolf Rainer Wendt ist eine Innovation an ihren Erfolg und die „Fruchtbarkeit“ gebunden und kann deshalb einem Projekt, einer Idee oder Umsetzung erst nachträglich verliehen werden. Innovation ist demnach an einen gewissen Erfolg gebunden. Innovationen entstehen durch den Wandel von gesellschaftlichen Entwicklungen, Wissen, wirtschaftlichen Verhältnissen und Technik (vgl. Wendt 2005: 14).

Gewöhnlich kann zwischen drei Typen von Innovation unterschieden werden. Zunächst wäre da die Produktinnovation. Unter „Produkt“ werden in diesem Zusammenhang Güter oder Dienste, beziehungsweise eine Sache oder Dienstleistung gemeint. Mit einer Produktinnovation kann ein Unternehmen seine absatzfähigen Leistungen erneuern (vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp et al 1993:406).
Die Verfahrens- oder auch Prozessinnovation bezieht sich auf die Effektivität und Effizienz durch optimierte Produktionsverfahren, neue Geschäftsmodelle, neue Art der Diensterbringung oder den Wandel in Abläufen einer Institution oder Betriebs. Nach Schreiber werden Verfahrens- oder Prozessinnovationen im sozialwirtschaftlichen Bereich oft mit Qualitätsentwicklung verglichen, tatsächlich sollen aber solche Innovationen häufig auch ganze Organisationen verändern (vgl. Schreiber 2001). Der dritte Typ, mit welcher sich diese Masterthese auch intensiver auseinandersetzt, ist die Soziale Innovation. Der Terminus „Sozial“ ist ein komplexer Begriff, da er in diversen Definitionen von Schumpeter, Zapf und Wendt umfassend beschrieben wird. Dem Begriff werden zusammenfassend Attribute wie Gemeinwohl, menschliches Zusammenleben, Verhältnis Staat und Gesellschaft, Zugehörigkeit und „Schwächere“ zu schützen zugeschrieben (vgl. Wendt 2005).

Aufgrund zahlreicher Definitionen und den Schwerpunkten der Arbeit, nämlich die Verknüpfungen von „New Work Ansätzen“, „Digitalisierung“, „Sozialer Arbeit“ und „Sozialer Innovation“ bildet Zapfs`s Beschreibung einer Sozialen Innovationen die Ausgangslage dieser Masterarbeit.

„Soziale Innovationen sind neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die deshalb wert sind nachgeahmt und institutionalisiert zu werden.“ (Zapf: 1989:175)
Das besondere an Zapf ist, dass er ein Element hinzufügt, welches selten zu finden ist- den sozialen Wandel. Dieser ist für diese Masterthese essenziell, da sich sozialer Wandel auf strukturelle Veränderungen von (sozialen) Systemen bezieht und auf verschiedenen Ebenen zu beobachten ist. Auf der Makroebene der Sozialstruktur und Kultur, auf der Mesoebene der Institutionen, korporativen Akteur*innen und Gemeinschaften, auf der Mikroebene der Personen und ihrer Lebensläufe. Verbunden mit dem sozialen Wandel ist die Sozialstruktur - beides Begriffe, welchen ihren Ursprung in der Soziologie haben. Strukturen sozialer Ungleichheit lassen sich u.a. auch mit sozialstrukturellen Faktoren vergleichend beschreiben, wie zum Beispiel Haushaltseinkommen, Schichten und Milieus, Wohnverhältnisse, Beruf und Arbeit, Bildung und Ausbildung, Gesundheit, Familien und Lebensgemeinschaften und vieles mehr. Aber auch die Institutionen der Wirtschaft, der sozialen Sicherung, der Politik und der Kommunikation (vgl. Schader Stiftung).

Wieland Jäger sagte 1981, dass zum sozialen Wandel ökonomischer und technologischer Wandel ebenso wie Wandel im Wertesystem, sozialstruktureller Wandel, Wandel im Bildungssystem und politischer Wandel zählt (vgl. Jäger 1981). Jäger spricht in seiner Aussage die Vielfalt an, wo sozialer Wandel stattfindet und in weiterer Folge auch beobachtbar ist. Wolfgang Zapf ergänzt dies, in dem er sozialen Wandel als Abweichung von relativ stabilen Zuständen beschreibt, deren Stabilitätsbedingungen wir kennen müssen, um Wandlungspotenziale und Entwicklungsrichtungen analysieren und in weiterer Folge erklären zu können (vgl. Zapf 1969). Zapf ergänzt insofern, als dass er den Wandel als Umbruch oder Neuerung definiert, der zuvor scheinbar stabile Zustände verändert und „wir“ diese erkennen müssen, um mögliche Potentiale daraus zu generieren. Die Andeutung des „wir“ und dessen Aufforderung sozialen Wandel zu sehen, beziehen wir in dieser Masterthese auf die Profession der Sozialen Arbeit. Durch Sozialen Wandel werden soziale Strukturen

neu geordnet - daraus können sowohl Chancen, als auch Risiken für Nutzer*innen Sozialer Arbeit und anderen Menschen entstehen.

Die Bundeszentrale für politische Bildung setzt sich ebenfalls mit dem Thema des sozialen Wandels auseinander und führt Beispiele und Ereignisse an, welche sozialen Wandel beeinflusst und herbeigeführt haben. Unter anderem wird dort der von Menschen geschaffene Klimawandel genannt, die demografische Entwicklung, unsere alternde Gesellschaft, sowie die Einführung der Euro-Währung im Jahr 2002 (vgl. Deutsche Bundezentrale für politische Bildung 2002).

3.2 Sozialer Wandel

Der soziale Wandel setzt sich nach Vester mit folgenden Fragen auseinander, welche sich auf Erscheinungen oder Symptome beziehen, die es zu untersuchen gilt: *„1. Was hat sich verändert? 2. Welche Ursachen oder Gründe und welche Wirkungen oder Folgen des Wandels sind auszumachen? 3. In welchem sozialen Bereich oder auf welcher Ebene (soziale Makro-, Meso-, Mikroebene) ist Wandel festzustellen? 4. Ist für den Wandel ein bestimmter Mechanismus oder „Motor" verantwortlich? 5. Welche Muster von Tempo und Rhythmus des Wandels sind erkennbar?"* (Vester 2009:154) Und weiter: *„Auf allen Ebenen der sozialen Organisation (Makro-, Meso- und Mikroebene) sind Veränderungen denkbar. Mit zunehmender Differenzierung der Gesellschaft scheinen Veränderungen umso wahrscheinlicher, und ihr Tempo scheint sich zu beschleunigen. Auf der mikrosozialen Ebene von Handlungsorientierungen und sozialen Beziehungen kann sozialer Wandel beispielsweise in Form von veränderten Zielsetzungen der Handelnden, veränderten Rollenmustern und in der Veränderung der Art und Weise, Beziehungen zu gestalten und zu leben, auftreten."* (Vester 2009: 155)
Durch diese Veränderungen entwickeln sich auch neue Problemlagen, welche auf den unterschiedlichen Ebenen mehr oder weniger erkennbar sind. Zusätzlich sind die Makro,- Meso- und Mikroebene durch unterschiedliche Auswirkungen auch miteinander verbunden. So ist nach Hradil der Trend entstanden, sich als Single zu „outen". Dies führte zu neuen Lebenskonzepten und stellte eine alternative Lebensform gegenüber der Mutter-Vater-Kind Konstellation dar. Wenn diese Single-Personen dann in entsprechenden Haushalten leben, hat dies nach Hradil eine Auswirkung auf den Wohnungsmarkt. Dies wiederum führt zu Veränderungen der Stadtstrukturen. Hinzu kommt, dass Personen ohne Kindespflichten in der Regel mobiler und ungebundener sind und somit eine Veränderung am Arbeitsmarkt herbeiführen.

Auch das Konsum und Freizeitverhalten ändert sich bei Alleinstehenden, da andere Zeit- und Finanzressourcen gegenüber in Beziehung stehenden Menschen mit und ohne Kinderpflichten zur Verfügung stehen. Die dabei entstehenden Konsequenzen auf den Ebenen der sozialen Organisationen verändern auch das Bild der Gesellschaft (vgl. Hradil 1995 zit. in Vester 2009:155).

3.3 Ursprünge Sozialer Innovation

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung hat seinen Ursprung im Jahr 1923 bei Ogburns Theorie des sozialen Wandels. Das Ziel dieser Theorie war es, kulturelle Entwicklungsunterschiede von Gesellschaften zu erklären. Ogburn hat dabei zwischen zwei Gegensätzen unterschieden, die gesellschaftlichen Wandel beeinflussen. Zum einen die sogenannte „materielle Kultur", zu denen er auch Produkte der Technologie zählt und zum anderen die „nicht materiellen Kulturen", die die Praktiken, Lebensweisen und Regeln einer Gesellschaft darstellen. Er geht davon aus, dass diese beiden Kulturen aufgrund unterschiedlicher Entwicklungsgeschwindigkeiten nicht aufeinander abgestimmt sind. Die materielle Kultur, so Ogburn, entwickelt sich deutlich schneller, während die immaterielle Kultur langsam ist und teilweise stagniert (vgl. Ogburn zit. in Braun-Thürmann 2005:18).

Brooks erweiterte diese Trennung in dem er drei Arten von Innovationen unterschied:

- rein technische (z.B.: neue Materialeien)

„When innovations are described as „purely technical" we mean only that the conception of the device or process derives entirely from a scientific discovery or from earlier technology rather than from the perception of a social need of a potential market for application." (Brooks 1982:13) Wenn Innovationen als "rein technisch "bezeichnet werden, meinen wir nur, dass die Konzeption des Geräts oder Prozesses vollständig von einer wissenschaftlichen Entdeckung oder von früherer Technologie herrührt und nicht von der Wahrnehmung eines sozialen Bedarfs an einem potenziellen Anwendungsmarkt.

- sozio-technische (z. B. die Infrastruktur für die private Motorisierung)

„These are essentially clusters of innovations, often accumulated around a single central artifact such as the automobile, the airplane, or the television receiver. Yet these artifacts have little or no social value with-out a large system of ancillary technologies and social inventions and innovations." (Brooks 1982:11) Dies sind im Wesentlichen Cluster von Innovationen, die sich oft um ein einzelnes zentrales Artefakt wie das Automobil, das Flugzeug oder den Fernsehempfänger ansammeln. Doch diese Artefakte haben ohne ein großes System von Hilfstechnologien und sozialen Erfindungen und Innovationen wenig oder keinen sozialen Wert. *„An example of a mature sociotechnical system of this*

sort is the telecommunications network, now rapidly ramifying into a data management and processing network, of international scope. A sociotechnical system at a much more primitive stage of development is the computerised office." (Brooks 1982:11) Ein Beispiel für ein ausgereiftes soziotechnisches System dieser Art ist das Telekommunikationsnetz, das sich nun rasch in ein Datenmanagement- und Verarbeitungsnetzwerk von internationalem Umfang verzweigt. Ein soziotechnisches System in einem viel primitiveren Entwicklungsstadium ist das computerisierte Büro.

- soziale Innovationen

Diese unterteilt Brooks in 3 Kategorien. Marktinnovationen (z. B. Leasing), Managementinnovationen (z. B. neue Arbeitszeitregelungen), politische Innovationen (z. B. Gipfeltreffen) und institutionelle Innovationen (z. B. Selbsthilfegruppen). *„The thrust, however, comes from the market, and the technology is usually incidental and rather mundane in technical terms, though no less ingenious. The organizational invention comes first, and technical innovations are gradually introduced to improve it, rather than the reverse."* (Brooks 1982:9)

Der Schub kommt jedoch vom Markt, und die Technik ist in der Regel nebensächlich und eher banal in technischer Hinsicht, aber nicht weniger genial. Die organisatorische Erfindung steht an erster Stelle, und technische Innovationen werden allmählich eingeführt, um sie zu verbessern, anstatt umgekehrt. *„The three categories of innovations we have tried to classify above are all of equal importance and frequently interact with each other. As we have seen, pure technical innovations create a situation wich generates new social pulls for other innovations wich incorporate the original technology, eventually into a new sociotechnical system. Similarly, novel organisational arrangements frequently elicit technological innovations."* (Brooks 1982:13)

Die drei Kategorien von Innovationen, die oben versucht wurden zu klassifizieren, sind alle gleich wichtig und interagieren häufig miteinander. Wie wir gesehen haben, schaffen rein technische Innovationen eine Situation, die neue soziale Anreize für andere Innovationen schafft, die die ursprüngliche Technologie in ein neues soziotechnisches System integrieren. In ähnlicher Weise rufen neuartige organisatorische Arrangements häufig technologische Innovationen hervor.

3.4 Soziale Arbeit und Soziale Innovation

Soziale Innovationen setzen dort an, wo soziale Probleme vorhanden sind und durch gängige Praktiken nicht oder wenig zufriedenstellend gelöst werden. Soziale Arbeit hat soziale Problemstellungen, gesellschaftliche Integration und die Gestaltung des Sozialen im Allgemeinen im Fokus. Die Überschneidung der Profession und der Idee

von Sozialer Innovation in ihren Bezügen zu Gesellschaft, sozialen Problemen und deren Lösungsorientierung ist ein wesentlicher Ausgangspunkt dieser Forschungsarbeit. Deutsch verdeutlicht, weshalb eine der Hypothesen dieser Arbeit ist, dass Soziale Arbeit und Soziale Innovationen voneinander durch Wechselwirkungen profitieren können: *„Soziale Innovation setzt ein, wo bestehende Praktiken sich nicht mehr bewähren und von neuen Verhaltensweisen und Handlungsabläufen abgelöst werden. Dies bedeutet nicht nur, dass Individuen sich neue Umgangsformen aneignen, sondern auch, dass diese sich auf übergeordneter sozialer Ebene verfestigen."* (Deutsch 1985:19f zit. in Parpan-Blaser 2011:58)

Soziale Arbeit versucht durch das Konzept des Empowerments anderen zu helfen, sich selbst zu helfen. Diesem Konzept steht die Haltung und Idee gegenüber, dass Nutzer*innen Sozialer Arbeit (ungenutzte) Potentiale in sich haben, welche zu einer (dauerhaften) Verbesserung ihrer Gesamtsituation führen sollen (vgl. Herriger, Norbert 2014). Nach Micha Brumlik ist die „[…]Soziale Arbeit eine öffentliche Sozialisationsinstanz, deren Funktion die Regulierung und Gestaltung subjektiver Lebensführungsweisen von Gesellschaftsmitgliedern in den Fällen darstellt, in denen diese als sozial problematisch oder potenziell sozial problematisch markiert werden". (Brumlik 2000 zit. in Kessl 2013:8). Aus unserer Sicht sind hier starke Parallelen in Bezug auf die Aneignung neuer Umgangsformen, sowie die Verfestigung auf übergeordnete soziale Ebenen zu sehen.

Geoff Mulgan, Professor an der Universität Oxford hat eine Liste mit *„10 World Changing Social Innovations"* publiziert, die den Blick auf die Wirkung von Sozialen Innovationen richten und sensibilisieren sollen:

„1. The Open University- and the many models of distance learning that have opened up education across the world and are continuing to do so.
2. Fair trade – pioneered in the UK and USA in the 1940s-80s and now growing globally.
3. Greenpeace – and the many movements of ecological direct action which drew on much older Quaker ideas and which have transformed how citizens can engage directly in social change.
4. Grameen – alongside BRAC and others whose new models of village and community based microcredit have been emulated worldwide.
5. Amnesty International – and the growth of human rights.
6. Oxfam (originally the Oxford Committee for Relief of Famine) and the spread of humanitarian relief.

7. The Women's Institute (founded in Canada in the 1890s)–and the innumerable women's organisations and innovations which have made feminism mainstream.
8. Linux software – and other open source methods such as Wikipedia and Ohmynews that are transforming many fields.
9. NHS Direct and the many organisations, ranging from Doctor Foster to the Expert Patients
Programme, which have opened up access to health and knowledge about health to ordinary people.
10. Participatory budgeting models – of the kind pioneered in Porto Alegre and now being emulated, alongside a broad range of democratic innovations, all over the world." (Mulgan et al. 2007)
Anhand Mulgans Beispielen wird verdeutlicht, welch vielfältige Ausprägungen Soziale Innovationen aufweisen können, beziehungsweise wo sie von Expert*innen zu finden und als solche zu deuten sind.

Bei der Eingabe des Begriffs „Soziale Innovation" in der weltweit größten Suchmaschine „Google" erscheint auf der ersten Anzeige-Seite ein Eintrag von Wikipedia, ein gleichnamiger Masterstudiengang der Fachhochschule Salzburg, die Armutskonferenz, ein Beitrag der europäischen Kommission sowie das ZSI-Zentrum für Soziale Innovation (vgl. Google- Suchmaschine, Schlagwort „Soziale Innovation"). Die Ergebnisse spiegeln sehr veranschaulicht die Bandbreite der Thematik und des Diskurses wider. Innovation und Soziale Innovation scheinen ein hohes Interesse und einen klaren Mehrwert darzustellen und werden daher bei unterschiedlichsten Professionen und Wissenschaften aufgegriffen und erforscht. Im Fachdiskurs besteht Einigkeit, dass Soziale Innovation für die Entwicklung neuer Ideen, Dienste und Modelle zur besseren Bewältigung gesellschaftlicher beziehungsweise sozialer Probleme steht (vgl. Europäische Kommission o.A.). Soziale Arbeit ist eine Menschenrechtsprofession, die sich ebenfalls gesellschaftlichen und sozialen Problemen widmet, weshalb es auch angebracht ist, zwischen diesen beiden „Brücken zu schlagen", um Schnittstellen und Ergänzungen zu eruieren.

Soziale Arbeit ist ebenso wie Soziale Innovation, eine sehr komplexe „Materie", welche charakteristisch vielschichtig, wissenschaftlich fundiert und stets angepasst an Individuen und Gesellschaft agiert. The International Association of Schools of Social Work beschreibt Soziale Arbeit wie folgt: *„The social work profession promotes social change, problem solving in human relationships and the empowerment and liberation of people to enhance well-being. Utilising theories of human behaviour and social systems,*

social work intervenes at the points where people interact with their environments. Principles of human rights and social justice are fundamental to social work." (IASSW-International Association of Schools of Social Work o.A.)

Durch diese Präzisierung der Aufgaben und dem Leitbild der Sozialen Arbeit ist eine weitere Schnittstelle zur Sozialen Innovation zu finden - der soziale Wandel. Somit reagiert diese Profession ebenfalls auf diesen oder versucht diesen zu beeinflussen. Da der Begriff der Innovation und auch jener der Sozialen Innovation stark geprägt durch technische Innovationen ist, beschäftigt sich diese Masterthesis sowohl mit technischen Aspekten wie der Digitalisierung, als auch mit sozialen Fragen, um hier Verbindungen zwischen Sozialer Arbeit und Sozialer Innovation herzustellen.

Im Zuge dieser Arbeit wird darauf eingegangen, dass Innovationen nicht immer positiv konnotiert sind seitens der Zivilgesellschaft, trotzdem eine Problemlage durch neue Ansätze und Praktiken besser lösen als vorangegangene. Die Autorin Anne Parpan-Blaser weist darauf hin, dass Innovationen in der Sozialen Arbeit durch ihre Wirkung, anhand eines festzustellenden messbaren Mehrwerts für die Zielgruppe, erst als solche gilt. Somit bildet dieses Kriterium den Mittelpunkt der Diskussion in der Sozialen Arbeit, so die Autorin (vgl. Parpan-Blaser 2011:65).

Das Hauptaugenmerk auf die Wirkung zu richten, ist aus einem sozialarbeiterischen Professionsverständnis plausibel, da diese durch die Haltung eines Empowermentansatzes geleitet ist und dieser per Definition darauf ausgerichtet ist, Klient*innen zur Hilfe zur Selbsthilfe zu ermächtigen. Dieser führt zur Schlussfolgerung, dass die Wirkung dadurch messbar ist, wenn die Zielgruppe keine Hilfe der Sozialen Arbeit mehr in Anspruch nehmen muss und die zuvor geschilderten „Probleme" durch eigene Kraft und Ressourcennutzung (persönliche und personelle) bewältigt werden können. Mit dem Aspekt der Wirkung setzt sich auch der „Kriterienkatalog" für Soziale Innovation auseinander, welcher im Rahmen des Forschungslabors des Masterstudiengangs der Sozialen Arbeit an der Fachhochschule St. Pölten entstanden ist.

Die Wirksamkeit einer Sozialen Innovation ist der Grad, in dem die festgelegten, gewünschten, spezifischen Ziele erreicht werden. Sie verdeutlicht, wie sehr sich das Projekt eignet, um das gewählte soziale Problem zu lösen. (…) Wirkungsziele sind erwünschte individuelle und/oder gesellschaftliche Zustände, im Sinne einer Beibehaltung oder Veränderung der persönlichen oder gesellschaftlichen Situation (vgl.

Hager 2000 zit. in Soziale Innovationen und Soziale Transformationen-Kriterienkatalog). Zusammengefasst steht die Wirksamkeit stellvertretend für die Legitimation einer Sozialen Innovation bzw. bestimmt den Grad der Eignung des zu lösenden Problems.

Abbildung 5: Soziale Wirkungstreppe. Quelle: Phineo 2019

Bei der Betrachtung von Abbildung 5 könnte zunächst gemutmaßt werden, ob es sich dabei um die Wirkungstreppe der Sozialen Arbeit oder der Sozialen Innovation handelt. Tatsächlich ist es weder auf das eine, noch auf das andere bezogen. Es handelt sich hierbei um eine allgemeine soziale Wirkungstreppe. Die Phasen von der ersten Handlungssetzung, die Erreichung der Zielgruppe und den „Impact“ bzw. die Wirkung der am Ende das Ziel definiert - nämlich eine gesellschaftliche Veränderung, welche bedingt, dass auch Zielgruppen ihr Verhalten verändern. Sowohl die Soziale Arbeit als auch Soziale Innovationen sind wirkungsorientiert im Sinne einer gesellschaftlichen Veränderung. Da der Terminus „Gesellschaft“ sowohl bei den Forschungsergebnissen dieser Masterthese einen besonderen Stellenwert erhalten hat, als auch in der literarischen und theoretischen Auseinandersetzung, widmet sich der folgende Abschnitt nochmals dezidiert diesem Begriff.

3.5 Soziale Innovationen versus Gesellschaftliche Innovation

Bei der Literaturanalyse und Vertiefung mit Sozialen Innovationen wurde ein Begriff von einer Vielzahl an Autor*innen verwende t- nämlich die „Gesellschaft“. Sowohl Mc Grath (1985), Zapf (1989) und Henderson (1993), als auch Braun-Thürmann (2005) setzen den Terminus der Sozialen Innovation in Relation mit Gesellschaft und Gesellschaftlicher Innovation. Sie alle verbindet die These, dass Soziale Innovation dort einsetzt, wo bestehende Praktiken nicht mehr bewährt sind und durch neue

Verhaltensweisen und Handlungsabläufe abgelöst werden und sich auf übergeordneter, Sozialer Ebene verfestigen - in den gesellschaftlichen Strukturen (vgl. Mc Grath 1985/ Zapf 1989 et al.).
Grossmann beschreibt Soziale Innovationen auch als neue gesellschaftliche Praktiken. Auch Gillwald spricht in diesem Zusammenhang von neuen Formen gesellschaftlichen Handelns. So sollen die zugrunde liegenden gesellschaftlichen Bedingungen, die mögliche Anerkennung und Durchsetzung von Innovationen je nach Werthaltungen und Problemsichten eine positive oder hemmende Wirkung haben (vgl. Grossmann 2005/ Gillwald 2000:24). Soziale Innovationen stehen in einem scheinbar klaren Kontext zur Gesellschaft, da Soziale Innovationen zu einer Veränderung in eben dieser führen. In der Systemtheorie von Luhmann wird Gesellschaft als ein soziales System verstanden. Die Gesellschaft besteht dabei aus Subsystemen, die weitgehend autonom sind und sich selbst reproduzieren (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon). Ob es sich bei den Begriffen „Soziale Innovation“ und „Gesellschaftliche Innovation“ um Gegensätze oder um ein und dasselbe handelt, hängt vom Blickwinkel und Zweck ab, was im Folgenden genauer erläutert werden soll.

respACT, eine „Unternehmensplattform für verantwortungsvolles Wirtschaften“ hat im Oktober 2017 ein Paper zum Thema „Social Innovation“ herausgebracht. Soziale Innovation wird hierbei wie folgt zusammengefasst und definiert: *„Social Innovation zielt grundsätzlich auf gesellschaftlichen Wandel bzw. auf Entstehen, Design und Umsetzung neuer Praktiken und Wege zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen ab. In der akademischen Debatte erscheint der Begriff breitgefasst. „Social“ wird grundsätzlich mit positiven Auswirkungen auf die Gesellschaft oder bestimmte gesellschaftliche Gruppen verbunden. Es umfasst so unterschiedliche Phänomene wie neue Lebensformen und neue soziale Dienstleistungen, Innovationen im Bildungssystem oder zum verantwortungsvolleren Umgang mit natürlichen Ressourcen.“* (respACT-Paper 2017:10) Im Zuge dieses veröffentlichten Dokuments werden die Begriffe „Social Innovation“ und „Gesellschaftliche Innovation“ gleichgesetzt und stehen somit für denselben (vgl. respACT-Paper 2017:10).

In einem Interview mit der Geschäftsführerin eines parteinahen „Thinktanks“, verwies diese ebenfalls auf den Begriff der Gesellschaftlichen Innovation anstelle der „Sozialen Innovation“. Sie stellte klar, dass beide Begriffe die gleiche Bedeutung für sie haben, jedoch im wirtschaftlichen Kontext der Terminus „Sozial“ schnell auf Ablehnung stößt, da dieser zu eng mit dem Begriff des Wohlfahrtsstaates verbunden wird und weniger mit Wirtschaft und Social Entrepreneurship im Konnex steht. Es entsteht laut ihr der

Eindruck, dass mit dem Begriff des „Sozialen“ kein Gewinn erzielt oder ein wirtschaftliches Geschäftsmodell hinter einer solchen Innovation stehen darf (vgl. Interview 7 2018 Z:29-43). Wenn diese Aussage verglichen wird mit dem respACT-Paper, könnte angenommen werden, dass diese ebenfalls aufgrund ihres wirtschaftlichen Backgrounds, von Gesellschaftlichen Innovationen schreiben, um unter Umständen offener für Akteur*innen und Interessent*innen von solchen Innovativen Ideen und möglichen Projekten zu sein.

Eine mögliche Bestärkung dieser These bietet die Wissenschaftlerin Anne Parpan-Blaser. Sie beschreibt im Zusammenhang mit Sozialen Innovationen, dass die tragenden Rollen bei der Konzeption vorwiegend aus sozialen Bewegungen wie Bürger*inneninitiativen stammen und allgemein bei Innovationen eine zentrale Funktion habe (vgl. Parpan-Blaser 2011:60). Daher könnte es attraktiv und auch reizvoll sein, wenn der Begriff offener formuliert ist, um eventuelle Geschäftsmodelle und Finanzierungen zu lukrieren, damit „Soziale“ oder eben „Gesellschaftliche Innovationen“ Fuß fassen können und so die Möglichkeit haben, mehr zu sein als eine Idee.

3.6 Stellenwert auf EU-Ebene und Österreich

Die Europäische Kommission setzt sich ebenfalls mit „Sozialer Innovation“ auseinander und räumt dieser einen besonderen Stellenwert ein, in dem sie die Idee einräumt, dass diese Antworten auf verschiedene Fragen und Herausforderungen sein könnten. Unter anderem :

- *„Wie können wir die gesellschaftlichen Probleme trotz angespannter Finanzlage effizient angehen?*
- *Was sind strategische soziale Investitionen, und wie kann die Sozialpolitik solche Investitionen fördern?*
- *Wie können Menschen dabei unterstützt werden, lebenslang zu lernen, um ihren Lebensunterhalt in einer sich stets wandelnden Welt zu sichern?*
- *Wie können private und nichtstaatliche Ressourcen in innovativen Partnerschaften zur Ergänzung staatlicher Finanzierung genutzt werden?*
- *Wie können Politik und Reformen stärker wissensbasiert ausgerichtet werden?“* (Europäische Union: 2013)

Spannend hierbei ist, dass die Kommission Sozialen Innovationen einen großen Wirkungsbereich zuschreibt, in dem diese sowohl längerfristige Lösungen offerieren,

Synergien von Ressourcen schaffen und Reformen positiv beeinflussen. Ebenfalls fällt eine hohe Orientierung an politschen und wirtschaftlichen Aspekten auf.

Soziale Innovationen auf EU-Ebene sind Teil des Sozialinvestitionspakets (SIP) welches EU-Länder auffordert, soziale Leistungen wirksamer zu gestalten und umzusetzen, um Schutz zu gewährleitsen. Dieser Schutz bezieht sich auf Qualifizierung von Menschen für den aktuellen und zukünftigen Arbeitsmarkt, soll die Teilhabemöglichkeiten verbessern und präventiv wirken. Als Zielgruppen werden Kinder und junge Menschen , Arbeitslose, Obdachlose, Frauen, ältere Menschen, Menschen mit Behinderungen, sowie Arbeitgeber*innen und die allgemeine Gesellschaft adressiert. Generell soll es die Inklusion, Wiedereingliederung und die Verbesserung der Lebensqualität und Gesundheit forciert werden. Die Regierungen sollen, um diese Ziele zu erreichen, ausreichende finanzielle und rechtliche Unterstützung anbieten, um Soziale Innovationen zu fördern (vgl. Europäische Kommission-Soziale Innovation o.A.).
Zum einen wird auch auf EU-Ebene das Thema entsprechend wahrgenommen und unterstützt, jedoch sind die Forderungen vage und wenig konkret formuliert. So scheint es eine Frage der Intepretation der jeweiligen Regierungen zu sein, wie „ausreichende finanzeille Förderungen“ zu verstehen sind. Zusätzlich gibt es das „EaSI Unterprogramm PROGRESS“ der Europäischen Kommission, das sozial- und arbeitsmarktpolitische Innovationen fördert. Unterstützt werden Projekte für die Modernisierung der Sozialpolitik und des Arbeitsmarktes, Armutsbekämpfung und Vermeidung, sowie Inklusion (vgl. Europäische Kommission- EaSI Unterprogramm PROGRESS o.A.).

Zudem gibt es mit Schwerpunkt „Arbeitsmarkt und Beschäftigung“ noch den „Europäischen Sozialfonds“ (ESF), welcher jährlich bis zu 10mrd. EUR pro Jahr insgesamt zur Verfügung stellt, um den Zugang zu Arbeitsplätzen für Menschen, die schwerer Zugänge haben oder vulnerabler sind (vgl. ESF- Europäischer Sozialfonds o.A.).

Das „Zentrum für Soziale Innovation“ - kurz ZSI - gibt es seit 1990 und *„(…)ist ein privates non-profit Institut für angewandte Sozialwissenschaften mit Sitz in Wien (Österreich). ZSI führt Projekte in Forschung und Anwendung durch und untersucht die gesellschaftliche Einbettung und Wirkung von Innovation und trägt zur Gestaltung und Verbreitung von sozialverträglichen und nachhaltigen Innovationen zur Bewältigung von globalen Herausforderungen bei.“* (ZSI-Zentrum für Soziale Innovation o.A.)

Das ZSI untersucht und erforscht die Wirkung und Nachhaltigkeit von Innovationen innerhalb der Gesellschaft. Zudem ist es unabhängig, wird als gemeinnütziger Verein geführt, operiert global und widmet sich verstärkt der Theorie- und Methodenentwicklung von Innovationsnansätzen (vgl. ZSI-Zentrum für Soziale Innovation).

Die „SozialMarie-Price for social innovation“ ist der älteste Preis für Soziale Innovationen in Europa und ist eine Organisation, welche Unruhe Privatstiftung heißt, seit 2005 existiert und seinen ersten Sitz in Wien hatte. Sie definiert Soziale Innovation wie folgt: *„Soziale Innovation entwirft Lösungen für dringende gesellschaftliche Herausforderungen. Sie gibt Raum für neue Denkansätze, innovative Antworten und das Aufzeigen neuer Wege. Damit reagiert sie entweder auf neue soziale Fragestellungen oder löst ein bekanntes Problem durch eine neue Herangehensweise. Dieses Handeln kann von der betroffenen gesellschaftlichen Gruppe selbst ausgehen, muss aber von ihr mitgetragen und mitgestaltet werden. Auf diese Weise schafft soziale Innovation nachhaltige, beispielgebende Lösungen, die für andere zur Inspiration werden."* (Unruhe Privatstiftung 2005) Jedes Jahr werden 15 sozial innovative Projekte mit Preisgeldern in höhe von 54.000 Euro gewürdigt. In den vergangenen 13 Jahren wurden 2931 Projekte eingereicht, von denen 195 eine Auszeichnung erhielten. Insgesamt wurden dabei EUR 582.000,- an Preisgeldern zur Verfügung gestellt (vgl. Unruhe Privatsitftung o.A.).

Insgesamt soll durch diese Auszüge aufgezeigt werden, dass Soziale Innovationen bereits Einzug auf EU-Ebene und in Österreich gefunden haben. Der Stellenwert scheint aufgrund der wissenschaftlichen Auseinandersetzung und der finanziellen Förderungen bereits hoch zu sein. Auf der Homepage des ZSI sind Projekte aufgelistet, bei denen aktiv mitgewirkt wurd. Aufgrund der globalen Ausrichtung und Mitwirkung scheint Österreich bereits eine fundierte Expertise im Bereich der Sozialen Innovation angereichert zu haben. Bestärkt wird dies durch den Preis „SozialMarie“ welcher als erster Preis Europas scheinbar früh das Potenzial von SI erkannt hat. Der Preis nominiert sowohl österreichsiche Projekte, als auch internationale. Neben diesen beiden Institutionen gibt es auch drei Masterstudiengänge in Österreich, welche den gleichnamigen Titel tragen und eine wissenschaftliche Ausbildung ermöglichen, um gesellschaftlicher Veränderung und sozialen Wandel fundiert zu begegnen und entsprechende Fachkräfte auszubilden (vgl. Ausbildungskompass o.A.).

4 Inklusions- und Exklusionswirkungen

Dominik Gruber, Siegfried Molan-Grinner, Andreas-Artus Walter

Abbildung 6: Selbstportrait. Quelle: Molan-Grinner 2013

In diesem Kapitel wird erleutert, wie Inklusion und Exklusion zu verstehen sind im Bereich der Sozialen Arbeit.

4.1 Selbstgespräch

Siegfried: Zum Thema „Ausgeschlossen sein“ hast du Hans-Martin ausreichend Erfahrung gesammelt. Du bist Namensteil von unserer Person, die wir gemeinsam repräsentieren, zugleich kommst du bis auf wenige Ausnahmen, wie Reisepass oder Sozialversicherungs-Schriftverkehr, im täglichen Leben von Dr. Molan-Grinner nicht vor.

Hans-Martin: Das ist richtig. Ich werde, wie du richtig analysierst, bis auf wenige Situationen, exkludiert aus dem Leben von unserer repräsentierten Person. Wobei ich den Eindruck habe, es ist keine aktive Verleugnung, sondern pragmatisches Denken und Handeln ist, das meine beiden Namen unter den Tisch fallen lässt. Das war auch schon vor der Zeit als zum Molan als Nachname noch Grinner hinzukam.

Siegfried: Das heißt, wenn ich dich richtig verstehe, du bist nicht durchgehend ausgeschlossen, sondern in besonderen Momenten, vor allem, wenn es „offizielle“ Kontakte mit zum Beispiel Behörden gibt, wirst du aktiv inkludiert?

Hans-Martin: In Momenten, in denen die exakte Prüfung der Richtigkeit der Identifikation von unserem gemeinsam repräsentierten Menschen geht, bin ich wichtig und gefragt. Dann komme ich ins Spiel. Man könnte sagen, dass ich gebraucht werde einerseits an Schleusen des Lebens, wie Flughafengates, Grenzkontrollen oder Arztkontakten, und andererseits an biografischen Umbrüchen, wie Geburtsurkunde der beiden Kinder, Heiratsurkunde oder der Gratulation des Rektors zur Promotion im Jahre 2001.

Siegfried: Das finde ich spannend, denn es beschreibt ein völlig anderes Bild der Inklusion/Exklusion, wie es vor allem im Bereich der Arbeit mit geistig- und körperlich-beeinträchtigten Menschen gibt. Abbildung 7 zeigt dies grafisch recht gut, was unter Inklusion (vor allem im Schulbereich) verstanden wird.

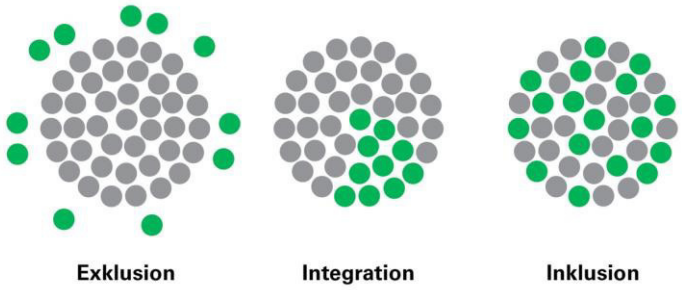


Abbildung 7: Inkusionsoptionen. Quelle: Feyrer 2012

Hans-Martin: Unsere gemeinsame Gattin Dr. Karin Grinner ist ja Kollegin von Dr. Ewald Feyrer, einem ausgewiesenen Experten zum Thema Schule, Integration und Inklusion, ein unermüdlicher Kämpfer für die Rechte von beeinträchtigten Menschen. Feyrer argumentiert seit vielen Jahren Inklusion als ein Menschenrecht anzuerkennen, um daraus pädagogische und strukturelle Forderungen und Handlungsanweisungen zu postulieren. Ein inklusives Bildungssystem ist demnach dadurch gekennzeichnet ist, dass es im Gegensatz zur Integration nicht mehr an den guten Willen, an Humanität und an Freiwilligkeit appelliert, sondern sich auf völkerrechtlich verankertes und einklagbares Recht beruft und sich somit nicht mehr zur Diskussion stellt (Feyrer 2012). *„Das Ethos eines sozialen Humanismus wird nun ersetzt durch die rechtlich kodifizierte Gleichwertigkeit aller Menschen“* (Wocken 2011:74).

Siegfried: Für das Feld der Sozialen Arbeit greift dieses Konzept zu kurz. Wie du weißt, habe ich im Rahmen des Studiums ein Praktikum bei der Kinder- und Jugendhilfe beim Magistrat Linz absolviert, von der FH St. Pölten elegant Jobshadowing genannt. Dort führte mich ein Hausbesuch in eine Familie, die mit einer Gesamtsituation zurechtkommen muss, die ich lange nicht mehr erlebt habe. Es erinnerte mich an die Zeit meines vieljährigen Hortbesuches zurück. Ich bin in einem Stadtteil in Linz aufgewachsen, das geprägt war durch bürgerliche Mietshäuser, die den Bombenangriffen der Alliierten halbwegs überstanden haben und die in der Folge von einer Arbeiterschicht und später durch ergänzende Neubauten auch durch Angestellte und Beamten-Familien bewohnt wurden. Mittlerweile sind in diese Hauser und Wohnungen Familien eingezogen, die einerseits Migrationshintergrund aufweisen und sich zusätzlich in sozial prekären Situationen befinden. Meine Mutter lebt immer noch

dort. Es waren Verhältnisse während dieses Hausbesuches zu erleben, die durch Armut, Arbeitslosigkeit, unklaren Beziehungs- und Verhältnisstrukturen geprägt sind, die in einem Exklusionsverständnis nahekommen, wie es auf den folgenden Seiten ausgebreitet werde.

4.2 Europäisches Recht

Vor allem aus dem Fokus der Digitalisierungsrevolution (sieh Kapitel 5 und 6) braucht es eine deutlich differenziertere Analyse, was Inklusion und Exklusion im Bereich der Sozialen Arbeit bedeutet, wie es Autoren wie Castel, Bude, Willisch oder Nassehi tun.[4] Es gab eine Exklusionsdebatte in den Jahren rund um die Jahrtausendwende, in der aus unterschiedlichen Richtungen der Exklusionsbegriff sehr vielschichtig reflektiert worden ist (vgl. Bude/Willisch 2008). Der „Exklusionsbegriff" ist offiziell das erste Mal im Rahmen des Armutsprogrammes der Europäischen Kommission 1988 aufgetaucht.

Die Europäische Union (vgl. Böhnke 2002:47) begreift unter sozialer Exklusion Benachteiligungen in mehreren Lebensbereichen und erkennt neben materiellen Aspekten auch Auswirkungen von finanziellen Engpässen auf soziale Kontakte und das seelische Wohlbefinden. In den EU-Ländern werden jedem Bürger/jeder Bürgerin soziale Rechte zugesprochen, zu denen neben dem Recht auf einen bestimmten Lebensstandard auch das Recht, an sozialen und beruflichen Institutionen teilzunehmen, zählt. Menschen sind dann sozial exkludiert, wie ihnen diese sozialen Rechte verwehrt bleiben. Die Europäische Kommission präzisiert dies durch eine Definition des Verlustes von einem oder mehrerer Systeme, die soziale Exklusion nach sich ziehen: Das Fehlen eines demokratischen und rechtlichen Systems, das eine Bürgerintegration fördert; des Arbeitsmarktes, der die ökonomische Integration fördert; des Wohlfahrtssystems zur sozialen Integration und des Familien- und Gesellschaftssystems zur interpersonellen Integration. Diese Präzisierung bezieht sich nicht direkt auf soziale Rechte, sondern auf die wichtigsten sozialen Institutionen. Soziale Exklusion wird verstanden als Zusammenbruch von wichtigen sozialen Institutionen, die eine Integration in die jeweilige Gesellschaft sicher sollen. *„Inklusion bedeutet, dass eine volle gesellschaftliche Teilhabe und Selbstbestimmung für alle ein Menschenrecht ist."* (Spatscheck/Thiessen 2017:12)

4.3 Drinnen und Draußen als Prozess

Zu Betonen gilt es, dass Exklusion und Inklusion als Prozesse zu begreifen sind. Analysiert müssen deshalb die Verläufe und Biografien mit deren Kontexte von den

[4] Diese Autoren werden in der Folge noch einzeln zitiert.

jeweils betroffen Menschen. *„Exklusion bezeichnet heute in den meisten Fällen Situationen, die eine Degradierung gegenüber früheren Positionen beinhaltet."* (Castel 2008:72) und weiter: *„Man kann so, zumindest metaphorisch, verschiedene >Zonen< des sozialen Lebens unterschieden, je nachdem wie gesichert das Verhältnis zur Arbeit oder wie fest die Einbindung in Netze der Soziabilität ist."* (Castel 2008:72) Und es scheint unmöglich zu sein, zwischen diesen Zonen feste Grenzen zu verorten. Zusätzlich betont Castel, dass Exklusionsprozesse ihren Ursprung im Zentrum der Gesellschaften haben und nicht (nur) an der Peripherie beginnen. *„In den meisten Fällen ist der >Ausgeschlossene< in Wirklichkeit ein Entkoppelter, Entbundener, dessen Bahn aus einer Reihe von Abkoppelungen von früheren, mehr oder weniger stabilen oder instabilen Gleichgewichtszuständen besteht."* (Castel 2008:73). Und diese Entkoppelungen haben eine Vorgeschichte, die die Inklusion/Exklusion bewirken.

Kronauer postuliert ergänzend, angeregt durch die Arbeiten von Castel, drei Elemente eines gesellschaftlichen Ausschlusses: marginale Position am Arbeitsmarkt bis hin zur dauerhaften Erwerbslosigkeit, soziale Isolation durch Auflösung sozialer (Ein-)Bindungen und der Verlust von gesellschaftlichen Teilhabemöglichkeiten, in dem man nicht mehr am Leben der Gesellschaft entsprechend den ihr allgemein anerkannten Maßstäben teilnehmen kann. *„Der Kern des Ausgrenzungsproblems bilden die Umbrüche in der Erwerbsarbeit und ihre Auswirkungen auf das Zusammenleben in den hochentwickelten Industriegesellschaften des Westens. Sein zugespitzter Ausdruck sind eine anhaltend hohe Arbeitslosigkeit, eine wachsende Zahl von Menschen, die durch Arbeitslosigkeit dauerhaft von Erwerbsarbeit ausgeschlossen werden, sowie eine Zunahme der Armut, die in vielen Fällen auf Arbeitslosigkeit oder aber unzureichend entlohnte Arbeitsverhältnisse zurückgeht."* (Kronauer 2010:71)

Kronauer bietet uns hier ein Faktorenbündel an, das die Entwicklung zum heutigen Stand der gefährdeten Menschen erklären soll: eine anhaltende De-Industrialisierung in traditionellen, technologisch ausgereiften Branchen der Massenproduktion, der Einsatz neuer Technologien und die Einführung neuer Formen flexibler Massenproduktion, eine verstärkte Tendenz zur Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland und die politisch ins Werk gesetzte Deregulierung und Internationalisierung der Finanzmärkte (Kronauer 2010:99 ff)

Der Exklusionsbegriff, den Kronauer vertritt, lässt sich nicht in schwarz/weiß, nicht mit einem dichotomisch als Entweder-oder fassen. Vielmehr postuliert Kronauer, dass auch die Ausgegrenzten auf eine spezielle Art und Weise in die Gesellschaft einbezogen sind. Er spricht in diesem Zusammenhang von einer *„Gleichzeitigkeit des >Drinnen< und*

>Draußen<, die die Ausgrenzung kennzeichnet." (Kronauer 2010:132) Und nach wie vor ist es ein Triple, das die Gefahr der Exklusion verstehen lässt: *„>Rasse< (nicht weiß), Klasse (Arbeiter, insbesondere die un- und angelernten) und Geschlecht (weiblich) sind die entscheidenden Merkmale, an denen sich ein höheres Risiko, sozial ausgeschlossen zu werden, festmacht."* (Kronauer 2010:132)

Kronauer erklärt ergänzend, worin die besondere Form der sozialen Ungleichheit des >Draußen< besteht: *„An Stelle der Einbindung in gesellschaftliche Wechselseitigkeit tritt die ausschließliche, einseitige Abhängigkeit. […] Ausgrenzung heißt, nicht einmal mehr ausgebeutet zu werden."* Und weiter*: „Als Prozess betrachtet, meint Ausgrenzung dann eine zunehmende Machtverschiebung im Kontinuum wechselseitiger Abhängigkeitsverhältnisse zu Lasten einer Seite. Sein Fluchtpunkt und zugleich der Punkt des >Bruchs< zwischen Drinnen und Draußen ist das Ende aller Wechselseitigkeit – die Nutz- und Machtlosigkeit des einseitigen Objektstatus etwa in der Fürsorge."* (Kronauer 2010:144)

4.4 Systemsichten

Wie Autoren wie Kronauer oben beschreiben (aber so nicht sagen) kann durchaus systemisch gelesen werden. Die Autoren dieser Masterthese sind den Systemtheorien gedanklich und inhaltlich sehr nahe, und das in unterschiedlichen Rollen: Als Systemischer Familientherapeut (Molan-Grinner), als Sozialpädagoge, der gerne ganzheitlich und vernetzt denkt (Walter) und als gelernter Politikwissenschaftler (Gruber), der einfache Antworten auf komplexe gesellschaftliche Zusammenhänge verweigert.

Im Bereich der Sozialen Arbeit hat wie im Rest der Sozialwissenschaften systemisches Denken einen breiten Platz erreicht (Kuhlmann/Mogge-Grotjahn/Balz 2018:19 ff). Vieles davon fußt auf den Arbeiten von Niklas Luhman (1984, 1997) und seiner Systemtheorie. Diese sagt im wesentlichen, dass eine Gesellschaft sich über Funktionssysteme abbildet (das Finanzsystem, der Kindergarten, die Firma atempo). Alle Menschen sind in unterschiedlichen Ausmaß in solche Funktionsysteme eingebettet, inkludiert, in vielen anderen können oder dürfen wir nicht teilhaben, sind wir exkludiert (Merten 2004:99 ff).

Deshalb ist aus Sicht der Luhmanschen Systemtheorie unmöglich ganz ausgeschlossen zu sein, denn auch ein Mensch, der beispielsweise keinen Internetzugang hat, kein Smartphone besitzt, in den wärmeren Jahreszeiten unter einer Eisenbahnbrücke die Nacht verbringt und im Winter im B37 in Linz (Notschlafstelle) ist an seinen Schnittstellen

zum Rest der Gesellschaft inkludiert: durch die Tatsache eben, dass er einen Schlafplatz im B37 erhält, dass er Orte findet, an denen warmes Essen ausgegeben wird, beim Vinzi-Bus, der ihn mit minimaler medizinischer Versorgung unterstützt und ähnliches. Soziale Lagen können mit einem digitalen Tool sehr gut und einfach betrachtet werden, dem Inklusions-Chart (vgl. Pantucek 2012).

4.5 Lebenslagendiagnostik und das Inklusionschart

„Lebenslagendiagnostik versucht unter vorübergehendem Absehen von präsentiertem Problem, die Lebenslage der KlientInnen in einem Überblick zu erfassen. Dieser Überblick ist nötig, um angesichts der Konzentration auf das präsentierte Problem nicht aktuelle Gefahren zu übersehen, die Handeln erforderlich machen [und] Möglichkeiten für >dezentriertes< Handeln aufzuspüren, also Interventionen und Aktivitäten, die das Problem nicht direkt, sondern indirekt angehen." (Pantucek/Grigori 2016)

Peter Pantucek, Eva Grigori und viele Kolleg*innen, Student*innen (im Rahmen von Forschungsprojekten) haben seit 2005 über die Jahre hinweg das Inklusions-Chart (Pantucek 2012: 239 ff) entwickelt und immer wieder überarbeitet. Mittlerweile ist die vierte Version in der Praxis im Einsatz (Pantucek/Grigori 2016). Das Inklusions-Chart 4 (IC4) ist ein Instrument, mit dem die wesentlichsten Daten zur Lebenslage einer Klient*in erhoben werden kann, um eine Grundlage für die Planung möglicher Hilfen zu haben. Inhaltlich besteht das IC4 aus drei Interventionsräumen der Sozialen Arbeit: Erstens die Teilnahme an gesellschaftlichen Austausch (Rechtsstatus, Arbeitsmarkt, Sozialversicherung, Geldverkehr, Mobilität, Bildungswesen, medizinische Versorgung, Medien und Adressierbarkeit), zweitens das Niveau der Existenzsicherung (Wohnen, Güter des Alltags, Sicherheit und lebensweltlicher Support) und drittens Aspekte der Funktionsfähigkeit (Gesundheit, Kompetenzen, Sorgepflicht und Global Asessement of Functioning).

In welchen Interventionsräumen aus Sicht des IC4 Gefahren der Exklusion drohen, ist einerseits hochindividuell verschieden, andererseits aus der Perspektive sozialer Innovationen und Transformationen unter besonderer Berücksichtigung von Digitalisierung und New Work sind mit einem Gesamtblick einige Felder besonders beachtenswert. Im Interventionsraum „Geldverkehr" soll das M-Pesa Projekt in Afrika kurz dargestellt werden als gelungenes Inklusionsbeispiel. M-Pesa ist eine technisch-digitale Lösung für bargeldlosen Geldtransfer über Mobiltelefone und für Menschen erdacht, die keine Bankverbindung haben. Übersetzt bedeutet M-Pesa so viel wie mobiles Bargeld (aus „M" für mobil und „Pesa" aus Swahili für Bargeld). Es wurde von

der kenianischen Mobilfunkfirma Safaricom in Kooperation mit dem Telekomkonzern Vodavone entwickelt. Es bietet registrierten Kunden über definierte Händler, die M-Pesa-Agents genannt werden, Ein- und Auszahlungen von Bargeld auf ein elektronisch geführtes Guthaben. Kunden können in der Folge von diesem Guthaben direkt Geld an andere M-Pesa Kunden senden, beziehungsweise diese Überweisungen an Personen ohne eigenes Guthaben über M-Pesa-Agents veranlassen (Hughes/Lonie 2007). Über diese Agents kann Bargeld eingezahlt, quasi in virtuelles Geld „gewechselt", und via SMS verschickt werden. Der Empfänger tauscht sein Guthaben dann bei einem anderen Agenten wieder in Bargeld. M-Pesa bietet den Menschen ohne Zugang zu Bankdienstleistungen eine sichere und einfache Art des Zahlungsverkehrs. Agents sind in der Regel Besitzer von Straßenkiosken, Supermärkten, Tankstellen, Internetcafe´s oder Handyshops. Neben bargeldlosen Überweisungen besteht für Kunden auch die Möglichkeit, „Airtime" vorauszubuchen, ein bezahltes Gesprächsguthaben, welches wiederum als Ersatzwährung an andere Kunden überwiesen werden kann, ein Tauschhandel mit Gesprächszeit also. Zwei Drittel aller erwachsenen Kenianer verwenden diese Plattform.Kenia als ostafrikanischer Staat mit seiner Hauptstadt Nairobi ist eines der bevölkerungsreichsten Länder der Welt mit dutzenden unterschiedlichen Volksgruppen und noch mehr Sprachen und Dialekten. Die wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre ist im Vergleich zu anderen afrikanischen Staaten sehr gut, was allerdings durch das große Bevölkerungswachstum nicht wirklich bei den einzelnen Menschen als höherer Lebensstandard ankommt. Deshalb ist außerhalb der Großstädte die Versorgung zum Teil erheblich mangelhaft, neben der medizinischen Versorgung zum Beispiel auch die Bankendurchdringung und der Bereich der Telekommunikation. Hier kommt M-Pesa ins Spiel, indem es diese zwei Engpässe (Bankendurchdringung und Telekommunikations-Möglichkeiten) zu einer Lösung verbindet.

Das führende Telekommunikationsunternehmen in Kenia ist Safaricom (Jeska 2011). Der verantwortliche Top-Manager für die Weiterentwicklung von M-Pesa bei Safaricom ist Mala Bhattacharya, ein früherer IBM-Fachmann. *„Für ihn (Bhattacharya, Anmerkung Molan-Grinner) ist klar, wie sich Innovationen in Kenia von denen in Industrieländern unterscheiden. >Hier zielen Erfindungen ins Herz der Gesellschaft<, sagt er. Und sie seien bodenständiger. Viele Neuentwicklungen richteten sich nicht an die zahlungskräftige Mittelklasse, sondern an die Kunden am unteren Rand der Gesellschaft, die schlichteste technische Geräte besitzen, also weder einen Computer noch ein Smartphone besitzen, sondern nur ein simples Mobiltelefon. Und das Ziel ist oft, ihnen* ***gesellschaftliche Teilhabe*** *zu verschaffen."* (Rühl 2018:42; Hervorhebung

Autoren). Somit ist M-Pesa offensichtlich ein positives Beispiel, wie Digitalisierung Inklusionsprozesse unterstützt.

Am Beispiel M-Pesa ist auch zu markieren, dass Inklusions- und Exklusions-Effekte auf der Makro-, Meso- und Mikro-Ebene analysiert werden können und müssen. Auf der Makro-Ebene (Untersuchung der Phänomene wie Gesellschaft, Kultur, Zivilisation) geht es bei M-Pesa um eine Möglichkeit, dass viele aus dem Finanzbereich exkludierte Menschen einfach und sicher teilhaben können. Auf der Mikro-Ebene (Untersuchung intermediäre Gebilde wie Organisationen, Institutionen, Soziale Netzwerke) wird es Effekte geben, wie beispielsweise, dass kleine Einzelunternehmen nun am Markt teilhaben können, was vorher schwieriger war. Auf der Mikro-Ebene (Untersuchung von sozialem Handeln von Individuen in Interaktion mit anderen) sind bei einer hohen Anzahl an Menschen in Kenia durch die Teilhabe am Finanzmarkt völlig neue Lebensentwürfe denkbar.

Die Umwälzungen aller gesellschaftlicher Bereiche durch den Megatrend der Digitalisierung bewirkt neben den klassischen Gefahren des ausgeschlossenen Werdens wie Armut, Arbeitslosigkeit oder Krankheit, neue Falltüren für bestehende Risikogruppen. Und zusätzlich tauchen Gefahren auf für Teile der Gesellschaft, die sich bisher wenig Sorgen machen mussten, in Teilbereichen ihres Lebens unter die Räder zu kommen. Die sogenannte Mittelschicht, oder wenigsten Teile davon, sieht sich mit Exklusionsgefahren konfrontiert, die vor ein paar Jahre noch undenkbar gewesen wären (Fukuyama 2019). Hartmut Rosa bietet uns dazu ein passendes Erklärungsmodell an, warum sich viele Menschen von erfolgreicher Bewältigung unterschiedlicher Alltagsaufgaben entfremden, weil sie durch Beschleunigungen unterschiedlicher Art den Anschluss verlieren.

4.6 Exklusionsgefahren durch Beschleunigung des sozialen Wandels

Die Faktenlage ist beunruhigend: 18,1% der österreichischen Bevölkerung (1.563.000 Menschen) sind armuts- oder ausgrenzungsgefährdet (Armutskonferenz 2018). Ca. 1.000.000 Menschen in Österreich nehmen Psychopharmaka ein, weil sie ohne Medikamente ihr Leben schwer bis schaffen. Gut die Hälfte dieser leidenden Menschen sind im erwerbsfähigen Alter. Die Anzahl der Krankenstände aufgrund psychischer Probleme steigt von Jahr zu Jahr um ca. 10 %. Solche Krankenstände dauern drei bis vier Mal so lange wie Krankenstände aufgrund somatischer Erkrankungen (EAP 2019). Um diese dramatischen Entwicklungen zu verstehen, die einhergehen mit Exklusionsgefahren, hilft ein Erklärungsmodell, das als Beschleunigungsthese in den

Diskurs eingezogen ist. Hartmut Rosa[5] unterscheidet drei Formen der Beschleunigung: technische Beschleunigung, Beschleunigung des sozialen Wandels und die Beschleunigung des Lebenstempos. Die technische Beschleunigung befeuert geradezu die Transport-, Kommunikations- und Produktionsprozesse. Dadurch habe sich vor allem die Wahrnehmung und Organisation von Raum und Zeit in unserem Leben stark verändert. In der menschlichen Wahrnehmung scheint sich der Raum um uns herum zu verdichten, zusammenzuziehen [6]. Soziale Beschleunigung ist *„die Steigerung der Verfallsraten der Verläßlichkeit von Erfahrungen und Erwartungen und als die Verkürzung der als Gegenwart zu bestimmenden Zeiträumen."* (Rosa 2013:23 ff). Als Beispiel nennt Rosa einerseits die erheblich veränderten Familienkonstellationen an (statt klassische Vater-Mutter-Kinder Familiensystem mit eindeutigen Familienzyklen, nun vielfältige Kombinationen von Menschen, die in überschaubaren Zeitspannen zusammenleben und sich unvorhergesehen wieder trennen).

Andererseits ist zu beobachten, dass statt klaren Berufsbiografien nun rasche Berufswechsel und Beschäftigungsverhältnisse vorzufinden sind, die kaum noch über ein ganzes Berufsleben Bestand haben. Die Beschleunigung des sozialen Lebens wiederum sagt aus, dass wir deutlich mehr Erlebnisse pro Zeiteinheit erfahren als dies in früheren Epochen der Fall ist. Diese unserer Zeiterfahrung führt dazu, dass wir Zeit als knappe Ressource wahrnehmen und wir uns getrieben und unter Zeitdruck gesetzt und dies als Stress empfinden. Rosa erkennt hier einen engen Zusammenhang zur technischen Beschleunigung und deckt einen paradoxen Effekt zu Tage: Während durch technische Innovationen eigentlich Zeit erspart wird wie Bsp. E-Mail, nützen wir diese freigewordenen Zeit nicht für Muße und/oder Entschleunigung, sondern schreiben „more oft the same" erheblich mehr digitale Briefe.[7] *„Wachstumsraten sind höher als Beschleunigungsraten, und aus diesem Grund wird Zeit trotz technischer Beschleunigung immer knapper. Wir können die moderne Gesellschaft demnach als >Beschleunigungsgesellschaft< begreifen, da sie trotz eindrucksvoller technischer Beschleunigungsraten durch eine Zunahme des Lebenstempos (bzw. Zeitknappheit) gekennzeichnet ist."* (Rosa 2013:32) Unterfeuert wird diese Beschleunigung durch

[5] Hartmut Rosa ist ein deutscher Soziologe, der zum Thema Soziale Beschleunigung und der Veränderung von Temporalstrukturen forscht und Direktor des Max-Weber-Kollegs an der Universität Erfuhrt ist.
[6] Vgl. dazu auch die Gedanken von Vilem Flusser (1985:112), der als Folge ein „Schrumpfen" des Menschen erkennt.
[7] Rosa bringt das Beispiel Briefe schreiben ein: Früher haben wir im beruflichen Kontext im Schnitt zehn Geschäftsbriefe mit der Schreibmaschine getippt und brauchten dafür ein paar Stunden Zeit. Durch die Innovation Internet und E-Mail brauchen wir für das Scheiben von digitalen Briefen nur einen Bruchteil der Zeit. Aber paradoxerweise verschwindet diese gewonnen Zeit im Erledigen von erheblich mehr E-Mails.

„Motoren der sozialen Beschleunigung“ (Rosa 2013:34 ff). Der soziale Motor ist Wettbewerb. Wettbewerbsfähigkeit scheint in den kapitalistischen westlichen Welten ein wesentlicher Erfolgsfaktor zu sein. Diese Wettbewerbsfähigkeit drückt sich auf unterschiedlichen Ebenen aus: Kostensparen, Gewinn optimieren, verfahrens- und produktbezogene Innovationen vorantreiben. *„Welche Position ein Individuum in einer modernen Gesellschaft einnimmt, wird demnach nicht durch die Geburt bestimmt und ist nicht das ganze (Erwachsenen-)Leben über stabil, sondern Gegenstand permanenter kompetitiver Aushandlung.“* (Rosa 2013:37) Und so müssen wir in ständigen Konkurrenzsituationen kontinuierlich und immer mehr Energie in die Aufrechterhaltung unserer Wettbewerbsfähigkeit stecken.

Das hat Auswirkungen auf unsere Beziehungsebenen. Diejenigen, die im Wettbewerb zurückbleiben, werden die Schuld des Scheiterns in erster Linie bei sich selbst suchen (Rosa 2013:84).[8] Der Kampf um Anerkennung in der modernen Gesellschaft ist selbst zu einem Wettrennen geworden. Und dies alles mündet in Prozessen der Entfremdung. Wir entfremden uns im Zeitalter der digitalen Globalisierung des Raums, sodass Menschen, die uns soziale nahestehen, nicht mehr länger physisch nahe sein müssen.[9]

Weiters entfremden wir uns von den Dingen. *„Tatsächlich verliere ich allmählich meine kulturellen und praktischen Kompetenzen, weil Erfahrung in immer schnellerer Folge durch Innovationen entwertet werden. Dies führt dazu, daß wir uns von den uns umgebenden Dingen entfremden, da wir ihnen gegenüber einem schlechten Gewissen entwickeln, weil wir sie nicht richtig zu behandeln wissen. Wir fühlen uns ihnen gegenüber schuldig.“* (Rosa 2013:127) Drittens findet eine Entfremdung gegenüber unseren eigenen Handlungen. Durch das Überangebot an Informationen, die uns zur Verfügung stehen, sehen wir uns in der Regel nicht in der Lage, alle diese Informationen zu sichten und die wirklich wichtigen herauszufiltern. Deshalb finden wir fast nie die Zeit, das zu tun, was wir wirklich tun wollen.

Gegen diese voranschreitende Entfremdung von Mensch und Welt, Gesellschaft und Umwelt, Inkludierten und Exkludierten, von digital affinen und digital fremden Personen setzt Rosa die Resonanz (Rosa 2018, 2019). Resonanz als eine klingende, in Schwingung geratende, aber tendenziell unberechenbare Beziehung mit einer nicht

[8] *„Ein Problem ist nur dann ein Problem, wenn es auch lösbar ist. Ein unlösbares Problem ist dagegen eine Restriktion, eine Tatsache, die einem nicht gefallen mag, die also negativ bewertet wird, die aber nicht für veränderbar gehalten wird: ein unlösbares Problem.“* (Retzer 2013:214)

[9] *„Soziale Beschleunigung ermöglicht als eine erhöhte räumliche Mobilität und eine Herauslösung aus dem physischen Raum, sie erzeugt jedoch auch eine wachsende Entfremdung von unserer räumlichen und materiellen Umgebung.“* (Rosa 2013:124 ff)

immer greifbaren Welt. Zu Resonanz-Erfahrungen kommt es, wenn wir uns auch auf Fremdes, Exkludiertes (durchaus irritierendes) einlassen. Wenn wir uns einlassen auf all das, was sich außerhalb unserer kontrollierbaren Reichweite befindet. Das beinhaltet ein Stück Unplanbarkeit, Unvorhersehbarkeit.[10]

Im folgenden Kapitel wird der Betrachtungs-Scheinwerfer auf einen, wenn nicht *den* Megatrend der kommenden Jahre und Jahrzehnte gerichtet, der Digitalisierung. Am Beginn steht ein persönliches Beispiel eines digitalen Wandels im Bereich der Fotografie, dann wird Begriffliches geklärt, um dann positive Beispiele aus der Praxis darzustellen. Danach werden Digitalisierung und Inklusion/Exklusion gemeinsam gedacht und welche Aus- und Wechselwirkungen zu erkennen sind, um danach recht kritische Gedanken über die möglichen negativen Folgen der Digitalisierung als Abschluss des Kapitels anzubieten.

[10] In diesem Zusammenhang ist die negative Korrelation zwischen einer hohen Zahl an asylansuchenden Menschen, die kleinräumig, vorwiegend privat untergebracht in einem Wohngebiet leben und der geringen Fremdenfeindlichkeit. Wohingegen in Wohngebieten mit keinen oder wenigen Asylsuchenden tendenziell die Fremdenfeindlichkeit deutlich höher ist. Die Menschen, die sich auf die neuen möglichen Beziehungen der zu uns kommenden flüchtenden Menschen einlassen, in Resonanz gehen, erleben diese Beziehungen als Bereicherung (vgl. Gratz 2016).

5 Theorie Digitalisierung

Siegfried Molan-Grinner

In diesem Kapitel wird erklärt, was unter Digitalisierung zu verstehen ist. Es werden Beispiele angeführt, wie in der Sozialwirtschaft mit Hilfe der Digitalisierung Chancen für Inklusion entwickelt werden können, aber auch, welche Gefahren der Exklusion lauern.

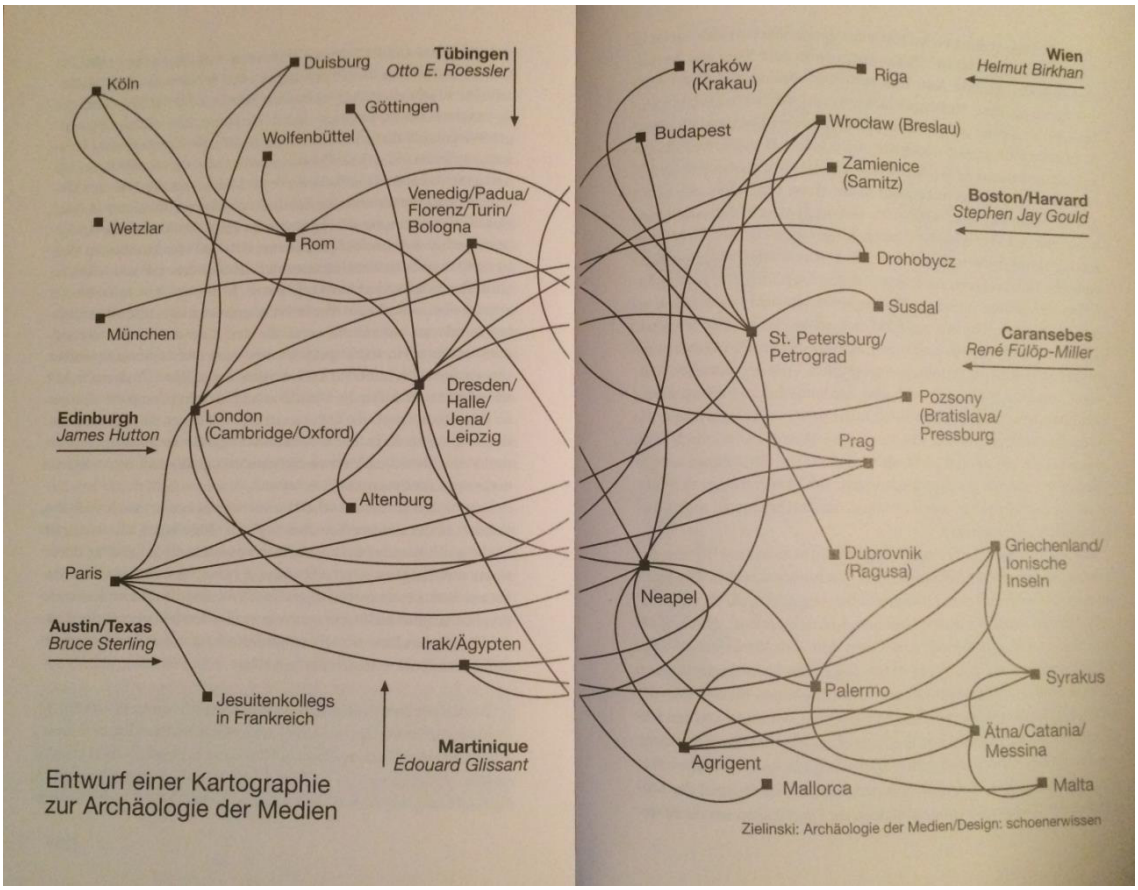


Abbildung 8: Entwurf einer Kartographie zur Archäologie der Medien. Quelle Zielinski 2002:300[11]

„Etwas zu digitalisieren bedeutet […], eine Sache in Ziffern auszudrücken, wie bereits der englische Wortstamm digit (=Ziffer) andeutet." (Specht 2018: 24)

5.1 Leica T statt Pentax Super A

Meine erste eigene Foto-Kamera war eine Pentax Spiegelreflexkamera (das Produkt hieß „Super A"). Mit dieser Kamera und jeder Menge Zubehör (u.a. Objektive, Blitze, Stativ, Motorwinder) verkaufte ich als Bildjournalist Fotos an Zeitungen und Zeitschriften.

[11] Eine Idee des Forschungsprojektes, dem diese Masterthese zugeordnet werden kann, war, eine Kartografie von sozial innovativen Projekten zu erstellen, was aus Gründen von fehlenden Ressourcen nicht bewerkstelligt werden konnte. Diese Aufgabe wird möglicherweise von nachkommenden Jahrgängen in Angriff genommen werden.

Dazu hatte ich mir eine technisch aufwendige Dunkelkammer eingerichtet, in der ich meine aufgenommenen Filme chemisch ausarbeiten und die Fotonegative zu Fotopositiven (also Fotonegative auf Fotopapier) entwickeln konnte (Stache 2017).

Die analoge Fotografie wich aus meinem journalistischen Alltag seit dem Beginn der 2000er Jahre Schritt für Schritt der digitalen Fotografie, als ich mir meine erste digitale Kompaktkamera kaufte. Die Jahre danach experimentierte ich mit unterschiedlichen digitalen Spiegelreflex-Kameras, doch ließ die Auflösungs-Qualität zu wünschen übrig. Erst ca. zehn Jahre später erreichten aus meiner Einschätzung auch die digitalen Kameras und ihr Zubehör jene Qualität, die mir mein analoges System ermöglicht hatte. Ich stieg auf das Leica T-System um, der Systemwechsel von analog zu digital war vollzogen. Es wurde mir fundamental bewusst, dass es eine Rückkehr zur analogen Technik nie wieder geben wird. Die Dunkelkammer-Utensilien, die im Keller feinsortiert seit über 20 Jahren auf eine Wiederbelebung warten, werden nie wieder aufgebaut werden. Diese **Umkehr-Unmöglichkeit** ist ein wesentlicher Eckpfeiler der digitalen Revolution. Das ist an sich nichts Neues, die technischen Irr- und Nebenläufer hat es immer schon gegeben (Zielinski 2002)[12].

Ein Begleitphänomen dieser Umwälzung ist das konsequente Aussortieren von meist funktionierenden technischen Systemen, die nie wieder gebraucht werden. Diese zum Großteil tsunamiartige Verdrängung von langetablierten Produkten und Dienstleistungen wird neusprachlich als „Disruption“ bezeichnet. Im Bereich der Fotografie wurde eine der mächtigsten und innovativsten (sic!) Firmen disruptiert: Eastman Kodak. Die Eastman Kodak Company war ein multinationales Unternehmen, das in den 1890er Jahren gegründet wurde und früher einer der weltweit wichtigsten Hersteller für fotografisches Material und Ausrüstung (vor allem für Filmmaterial) war. Kodak entwickelte z. B. den ersten Farb-Diafilm (Kodakchrome)[13], mit dem der in Fußzeile 13 erwähnte Wiener Ernst Haas als einer der ersten Stammfotografen der legendären Fotoagentur Magnum weltberühmt wurde (z. B. Haas 1984, 1989, 1991). Kodak verlor mit dem disruptiven Eindringen digitaler Bilder den Großteil des Marktes.

[12] Prof. Dr. Siegfried Zielinski, zuletzt Rektor an der staatlichen Hochschule für Gestaltung in Karlsruhe, davor Professuren in Salzburg, Köln und Berlin, Experte für Medien-Archäologie, Vilém Flussers Nachlassverwalter und Leiter des Flusser Archivs in Berlin. Ich erstellte meine Magisterarbeit bei Prof. Zielinski über das Werk und die Person Vilém Flusser, setzte kontrastierend frühe Fotos über das Nachkriegs-Wien von Ernst Haas gegenüber (Molan 1993). Aus medienphilosophischer Betrachtungsweise böte die Digitalisierung viele Anknüpfungspunkte, die den Rahmen dieser Masterthese leider sprengen würden.
[13] Vor allem der Kodachrome ISO 200 war die Qualitäts-Sensation!

„Die Digitalsierung ist nicht aufzuhalten. Sie lässt kein Zurück zu.“ (Bosch et al. 2018:165)

5.2 Digital

Was ist mit Digitalisierung nun genau gemeint? 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[14]. 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 (Dopheide 2017).

Die Entwicklung ist rasant, da die Leistungssteigerung im Bereich der Mikroprozessoren, Speicher- und Übertragungssysteme, bei gleichzeitig fortschreitender Miniaturisierung extrem schnell ist, verbunden mit einer stetigen Preisreduktion.[15] Darüber hinaus ermöglicht Digitalisierung Entwicklungen, die vorher nicht denkbar waren: Internet, Mobilisierung der IT und des Internets (Smartphones, Tablets), Cloud-Computing (Speichern auf nicht lokal physischer Hardware, sondern auf einem Online-Server), Künstliche Intelligenz (Automatisierung intelligenten Verhaltens und maschinelles Lernen), Robotik und Big Data (Massendaten, die so komplex und groß sind, dass sie manuell nicht verarbeitet und ausgewertet werden können und deshalb Computer mit programmierten Algorithmen[16] das erledigen), Advanced Analytics[17], Internet der Dinge[18] oder Ambient Assisted Living (alltagstaugliche Assistenzlösungen für ein selbstbestimmtes Leben).

[14] Es gibt eine neue Entwicklung von Computern: Quanten-Computer. Diese beinhalten einen Prozessor, dessen Funktion auf den Gesetzen der Quantenmechanik beruht. Im Unterschied zum Digitalrechner arbeitet er nicht auf der Basis der Gesetze der klassischen Physik bzw. Informatik, sondern auf der Basis quantenmechanischer Zustände.

[15] Bereits 1965 wurde von einem der Vorstände von Intel, Gordon Moore, damals Weltmarktführer in der Herstellung von Speicherchips, das fundamentale Computer-Gesetz „Moore´s Law“ postuliert. Diese Gesetzmäßigkeit besagt, dass sich die Rechen- und Speicherkapazität von Computern alle 18 Monate verdoppelt. (vgl. Keese 2016:86)

[16] Ein Algorithmus ist eine eindeutige Handlungsvorschrift zur Lösung eines Problems, also eine exakte Anleitung in einer Software, wie Daten verrechnet und bewertet werden sollen.

[17] Sammelbegriff für den IT-gestützten Zugriff auf Informationen, sowie die IT-gestützte Analyse und Aufbereitung dieser Informationen, um aus dem im Unternehmen vorhandenen Wissen neues Wissen für zukünftige Entscheidungen zu generieren.

[18] Internet of Things (Abkürzung: IoT) bezeichnet Technologien unserer Infrastruktur, die es ermöglichen, unterschiedlichste Gegenstände miteinander kommunizieren zu lassen; beispielweise die Steuerung der Heizanlage eines Hauses über eine App am Smartphone.

„Die Begriffe Digitalisierung, digitale Transformation oder digitaler Wandel bezeichnen eine Entwicklung, die alle gesellschaftlichen Bereiche betrifft. Ihre primären Treiber sind technologische Innovationen aus dem Feld der Informationstechnologien sowie deren rasche Adaption in Wirtschaft und Gesellschaft." (Kreidenweis 2018:11) Dieser Verrechnungsprozess betrifft alle gesellschaftlichen Bereiche, also auch die der Sozialen Arbeit. Diese geschichtlich-gesellschaftliche Entwicklung bezeichnet man auch als vierte industrielle Revolution. Die erste industrielle Revolution war die Mechanisierung mittels Wasser- und Dampfkraft, gefolgt von der Einführung arbeitsteiliger Massenproduktion mit Hilfe von Fließbändern und elektrischer Energie. Die dritte industrielle Revolution umspannt eine Phase der Geschichte, in der durch den Einsatz von Elektronik und IT eine weitere Automatisierung erfolgte. Die aktuelle industrielle Revolution (Industrie 4.0) vollzieht sich auf Basis cyber-physischer Systeme. Industrie 4.0 hat ihren Ausgangspunkt in Deutschland, wo diese Bezeichnung in einem Strategiepapier der Regierung Einzug fand.

Da technologische Innovationen in der Regel soziale Strukturen und Prozesse mitverändern, 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 (Bosch et al. 2018:85). Dadurch entstehen Chancen für Teilhabe und gesellschaftliche Mitgestaltung, aber auch Risiken und Gefahren, ausgeschlossen zu werden oder zu bleiben.

Heute ist in fast allen Lebens- und Geschäftsbereichen elektronisch-digitaler Briefverkehr vorzufinden, wenn auch analoge Textnachrichten in Form von per Post verschickten Briefen nach wie vor anzutreffen sind. Deshalb ist es auch für Organisationen im sozialen Bereich Standard, digitalisierte Verhaltensweisen zu pflegen, also per E-Mail untereinander, mit Klient*innen, Patient*innen, Kund*innen, Familienangehörigen und allen anderen beteiligten Menschen zu kommunizieren, im Internet zu recherchieren. Auch spezielle Software kann zum Einsatz gebracht werden, die eigens für den sozialen Bereich entwickelt wurde, mit der Auswirkung, dass hier eine eigene Branche entstanden ist, die Programme für soziale Organisationen erstellt. *„Unter >Digitalisierung< wird […] die Verlagerung von gesellschaftlichen Prozessen in digitale Medien verstanden – Beispiele sind eHealth, eDemocracy, aber auch die Verlagerung von Selbsthilfe und Kommunikation in digitale Medien. Dadurch wird die Gesellschaft transformiert – es entstehen neue Chancen und Risiken für Teilhabe und gesellschaftliche Mitgestaltung."* (Pelka 2018:57)

Die digitale Revolution ist eigentlich eine Revolution der Kommunikation. Wenn wir Kommunikation als (jeglichen) „Austausch von Information" verstehen (Watzlawick 1969: 30), dann hat sich dieser Austausch von einer analogen zu einer digitalen Form verändert. Diese digitale Kommunikation ermögicht Entwicklungen, die vor dieser Revolution nicht möglich waren.[19] Man kann nach Keese den Begriff „Digitalisierung" auch auf fünf Gebieten festmachen. *„Erstens der Grad, zu dem ein Produkt auf analoge oder digitale Methoden zugreift. […] Zweitens der Grad der Vernetzung eines Produktes mit seiner Umwelt. […] Drittens die Art und Weise, wie Produkte mit ihren Bedienern kommunizieren. Viertens der Grad, zu dem Prozesse an die digitalen Möglichkeiten angepasst worden sind. […] Und fünftens der Grad, zu dem neue Geschäftsmodelle aufgegrifen werden, die nur mit digitalen Mitteln umsetzbar sind und früher schlicht unmöglich waren."* (Keese 2016:23)

Specht wiederum unterscheidet zwischen vier Gruppen in unserer Gesellschaft, die unterschiedliches Nutzerverhalten bezüglich Digitalisierung aufweisen (Specht 2018: 12): Erstens die *„Verweigerer"*, überwiegend Menschen der älteren Generation, die niemals Ambitionen entwickelt haben, die Welt des Internets oder der Smartphones für sich zu erschließen. Zweitens die Gruppe der *„Neuland-Entdecker"*, die zwar den Schritt in die digitale Welt getan haben und digitale Hilfsmittel im Alltag nutzen, aber bei auftauchenden Schwierigkeiten (z. B. wenn ein Gerät nicht einwandfrei funktioniert) Hilfe brauchen. Drittens die *„Digital-Affinen"*, die sich mit Digitalthemen privat und beruflich intensiv auseinandersetzen. Die *„Digital-Natives"*, also jene Menschen, die nach 1980 geboren wurden und früh in ihrer Jugend mit Digitalisierung in Berührung kamen, fallen in der Regel in diese Gruppe. Doch auch sie sind über manche Dinge nur oberflächlich informiert. Viertens die *„Digital-Experten"* und *„Nerds"*, die sich extrem gut mit Digitalisierung auskennen. Diese Menschen arbeiten überwiegend in der Start-up-Welt und bekleiden Jobs, die der Form von „New Work" zugeschrieben werden können (vgl. Kapitel 7). *„Niemand darf sich beim Thema Digitalisierung abhängen lassen, der mit offenen Augen in die eigene Zukunft blicken und das Zepter der Zukunftsgestaltung nicht an einen kleinen Kreis von Digitalisierungsexperten abgeben möchte. Niemand darf sich beim Thema Digitalisierung abhängen lassen, der unsere Gesellschaft als Bürger und Wähler, als Angestellter oder Unternehmer dauerhaft mitgestalten möchte. Dabei ist es*

[19] Man kann die digitale Revolution auch ein Stück losgelöst von technischen Innovationen lesen, wenn man den Erkenntnissen von Walter Ong folgt (Ong 1987). In *„Oralität und Literalität"* skizziert Ong die geschichtliche Entwicklung von Sprache, und wie die Technologisierung des Wortes sich von einer erzählenden zu einer schreibenden Gesellschaft entwickelte. Heute müsste Ong den nächsten Übergang rekonstruieren: den Übergang von Text zum binären Code.

nicht notwendig, dass jeder selbst Experte wird. Ein guter Anfang ist es, sich ein umfassendes Grundlagenverständnis von Digitalisierung als Teil einer zeitgemäßen Allgemeinbildung anzueignen." (Specht 2018:13)

Zusätzlich zu der praktischen Infiltrierung von Digitalisierung der Arbeits- und Lebenswelten (und eben auch der der sozialen) sind gesamtgesellschaftlich nachhaltige Auswirkungen zu erkennen, die uns alle betreffen, insbesondere im Themenkreis der Inklusion und Exklusion.

„und dass ein Held kommt
und uns durch das Feuer trägt
und unsere Feinde in die Flucht schlägt
dass das Gute gewinnt, das Gute gewinnt"
(Himmel auf, Silbermond 2012)

5.3 Wir sind die Guten!

Es gibt eine große „Volkspartei" der digital Ausgeschlossenen. atempo[20] holt einen Teil von ihnen wieder „herein". Im Herbst 2018 machen mein Kollege Dominik und ich uns auf nach Graz, um an einem Open Day der Firma atempo teilzunehmen. Wir durchlaufen mehrere Kurzworkshops, in denen wir die Produkte und Dienstleistungen von atempo kennenlernen. Wir sind beide von der ersten Sekunde an zutiefst beeindruckt: vom Standort (einem funktional, elegant adaptierten Haus, das alle Produktabteilungen beherbergt[21]), den funktionierenden Produkten, den hochmotiovierten Mitarbeiter*innen und den auffallend offenen, informationsteilenden Führungskräften, einschließlich den beiden Geschäftsführer*innen. Einer von ihnen steht uns am Ende unseres Besuches für ein ausführliches Interview zur Verfügung.

„Meinungsbildung, Themensetzung, Kontrolle – diese wichtigen politischen Prozesse sind ohne digitale Medien nicht mehr denkbar. Und doch sind sie für viele „Offliner" schlicht nicht erreichbar. Dabei hätten gerade Menschen mit Benachteiligung einen großen Mehrwert von digitaler Teilhabe: Sie könnten ihnen Selbstbestimmung und Selbständigkeit in vielen politischen Prozessen – vom Einkauf über Arbeit und Lernen bis zur politischen Mitbestimmung – ermöglichen. Digitale Prozesse können Mobilität

[20] An dieser Stelle wird auf eine Anonymisierung bewusst verzichtet, weil diese Organisation ein leuchtendes Beispiel dafür ist, wie eine Soziale Innovation nachhaltige Inklusionsleistungen mit digitalen Lösungen schaffen kann. Wir haben die ausdrückliche Erlaubnis durch die Geschäftsführung von atempo.

[21] *„Wir sind ein Hybrid-Betrieb"* (Geschäftsführer einer sozialen Organisation mit Schwerpunkt Inklusionsdienstleistungen im IT-Bereich 2018, persönliche Mitteilung)

ersetzen oder unterstützen (z. B: Online-Shopping und digitale Rathäuser).“ (Pelka 2018:58)

Genau das gelingt atempo seit vielen Jahren: Inklusion durch digitale Medien. Diese Firma qualifiziert beeinträchtige Menschen, ob Lernschwierigkeiten (aus welchem Grund auch immer), körperliche Beeinträchtigungen, Leseschwäche, Autismus, jede*r bekommt hier eine Chance, digital fit zu werden. Aber nicht von oben herab, von „gesunden“, wissenden Menschen wird die Zielgruppe trainiert, sondern von Gleichgesinnten. Referent*innen sind ebenso Menschen mit Lernschwierigkeiten und Beeinträchtigungen, was das Angebot noch authentischer macht (atempo 2018, 2019a).

„Es lässt sich bereits empirisch eine neue Exklusionslinie („digital divide“) nachweisen. Sie trennt Gewinner von Verlierern des Transformationsprozesses: Menschen, denen es gelingt, diesen Prozess für sich positiv zu nutzen und teilzuhaben an gesellschaftlichen Chancen, sowie Menschen, die von der Digitalisierung nicht profitieren (gleichwohl aber von deren Auswirkungen betroffen sind) und die nicht mitbestimmen bei der Ausgestaltung der digitalen Gesellschaft. […] Somit droht auf der gesellschaftlichen Ebene eine zusätzliche Exklusionslinie, die die „klassischen Ausschlussmerkmale“ wie Geschlecht, Alter, soziales Milieu oder Migrationshintergrund, erweitert. Mehr noch: Menschen, die heute digital ausgeschlossen sind, können die digitale Welt von morgen nicht mitgestalten. Es droht eine „Vererbung“ von Barrieren und einer nicht-inklusiven digitalen Welt.“ (Pelka 2018:59) Pelka (2018:61 ff) kommt in der Folge aus Projekten in Deutschland zu der Erkenntnis, dass vier Hürden zu erkennen sind, die als digitale Barrieren postuliert werden können: Zugang (inwieweit haben Menschen überhaupt Zugang zu Internet, Wlan und Geräten), Motivation (nur wer die positive Erfahrung macht, dass digitaler Zugang einen Mehrwert hat, bei dem entsteht der Wille, sich mit digitalen Medien auseinanderzusetzen), Nutzung (es braucht offenbar eine dauerhafte Stützung und Unterstützung für Menschen an der digitalen Exklusionslinie, um beispielsweise das Absinken der Nutzungszeit zu verhindern) und Kompetenz (vom reinen Konsumenten hin zum aktiven User).

Genau an diesen Punkten setzt atempo an. Und sie gehen sogar noch ein paar Schritte weiter und folgen dem Prinzip, das Keese für eine erfolgreiche Transformation als Firma fordert (Keese 2018): Sie hinterfragen sich ständig selbst, agieren disruptiv gegen die

eigene Organisation. Das brachte sie schon mehrmals an den Rand des Ruins, festigt aber heute die herausragende Position am Markt.[22]

„In Zeiten der Digitalisierung zählen Flexibilität und Veränderungswille mehr als Tradition und Verlässlichkeit." (Kopf/Schmolze-Krahn 2018:81) Die wichtige Frage ist, ob wir uns durch die Digitalisierung treiben lassen, oder ob wir aktiv mitgestalten wollen. Ist die Soziale Arbeit Opfer der Digitalisierung oder will sie Gestalter sein? Digitalisierung kann mit negativen Vorzeichen als Kontrolle, als Überwachung erkannt werden. Positiv verstanden könnte Digitalisierung aber auch zu einer Mehrzeit für den Kern Sozialer Arbeit führen, indem es Tools und Hilfsmittel geben wird, die den Arbeitsalltag (vor allem im Routinebereich) erheblich erleichtern, damit Zwischenmenschliches mehr Platz erhält.

> *„Digitale Geschäftsmodelle ersetzen nicht die eigentlichen sozialen Dienstleistungen, sondern organisieren diese anders als bisher."* (Eisenreich/Ufer 2018:128)

5.4 Digitales Geschäftsmodell

Mit dem Begriff „Geschäftsmodell" werden die Grundprinzipien, wie ein Unternehmen Werte und Produkte schafft, diese den unterschiedlichen Kund*innensegmenten vermittelt und kaufmännisch erfasst, verstanden. Ein Geschäftsmodell ist eine kognitive Übersicht, wie eine Organisation die Bedürfnisse von bestimmten Zielgruppen erkennt, und diese durch die eigenen wirtschaftlich verwertbaren Leistungen zu erfüllen versucht. Eine kund*innenorientierte Problemlösung ist somit Basis der Wertschöpfung eines Unternehmens. *„Das Ziel eines Geschäftsprozesses liegt in erster Linie darin, dass er die Anforderungen des Kunden in eine Leistung für den Kunden überführt. Daher müssen gerade im Zeichen der Digitalisierung alle Prozesse konsequent vom Kunden her gedacht werden."* (Wolff 2018:50) Durch die Forderung nach mehr Inklusion und stärkerer Berücksichtigung der Individualität der Kund*innen bei der Leistungserbringung ist auch die Sozialwirtschaft *„gezwungen, Produkte und Prozesse zu definieren, und dabei die Kundenbedürfnisse in den Vordergrund zu stellen."* (Wolff 2018:50)

Die Digitalisierung eines Geschäftsmodells erreicht man nicht durch die direkte Übertragung der bestehenden Geschäftsprozesse in eine digitalisierte Umgebung, indem man beispielsweise Klient*innendaten statt in einem handschriftlichen Akt in ein

[22] atempo führt in seiner Broschüre für inklusive Bildung eine lange Liste an Bildungsinhalten an (atempo 2019b)

EDV-Programm einträgt. *„Ein wesentliches Schlagwort der Digitalisierung ist die disruptive Innovation, die Entwicklung von ganz neuen Produkten und Dienstleistungen, die bestehende Produkte und Dienstleistungen vollständig verdrängen."* (Wolff 2018:50) In der Regel wird in einem digitalen Geschäftsmodell der Gesamtprozess auf mehrere Akteur*innen aufgeteilt (Bestellung, Lieferlogistik, Abrechnung), die miteinander digital verzahnt sind und somit den Eindruck eines Gesamtproduktes bieten. Zugleich ist das Geschäftsmodell von konkreten, haptischen Produkten losgelöst, auch wenn es Verknüpfungspunkte zu den analogen Prozessen nach wie vor gibt. Die Wertschöpfung einer Organisation, die ein digitales Geschäftsmodell lebt, liegt in der Vermittlung und digitalen Verzahnung der einzelnen Prozesse. *„Prägend für ein digitales Geschäftsmodell sind eine oder mehrere Transaktionen. Diese werden über digitale Technologien angebahnt und abgewickelt. Die Transaktion, also der Austausch einer Leistung und einer Gegenleistung, umfasst dabei aber nicht das eigentliche Produkt, sondern den Vorgang, das Produkt auszuwählen, zu bestellen und zu erhalten. Die Transaktionsabwicklung erfolgt zwischen einem nachfragenden und einem anbietenden System nach exakten Regeln und über definierte technische Schnittstellen hinweg und dies rein digital."* (Eisenreich/Ufer 2018:124)

Im Vergleich zu analogen Geschäftsmodelle,, wo Vorgänge (Bestellung, Produktion, Lieferung, Abrechnung) chronologisch stattfinden, laufen diese in einem digitalen Geschäftsmodell oftmals parallel oder überlappend ab, was einen immensen Zeitgewinn mit sich bringt. Der Gesamtprozess wird erheblich verkürzt. *„Vom klassischen Geschäftsmodell unterscheidet sich die digitale Version dadurch, dass die eigentlichen Leistungsbeziehungen vollständig digital sind." (*Eisenreich/Ufer 2018:124) Kernelemente eines digitalen Geschäftsmodells sind digitale Transaktionen, anbietendes digitales System, nachfragendes digitales System, digitale oder digital vermittelte Leistung, passende Gegenleistung (monetär oder nichtmonetär) und Wiederholbarkeit der Transaktion. *„Der wesentliche Unterschied zu den bislang bekannten Geschäftsprozessen ist, dass die Transaktionen immer zwischen Digitalsystemen stattfinden. Menschen kommen darin als analoge Partner nicht vor, bestenfalls an der Ausgabeschnittstelle."* (Eisenreich/Ufer 2018: 126) Das neue digitale Geschäftsmodell ist die Vermittlungsleistung, während die Leistungserbringerauswahl und die eigentliche Leistungserbringung unverändert analog, nämlich durch Menschen erfolgt. (Eisenreich/Ufer 2018:126 ff)[23]

[23] *„Die mechanische Konstruktion wird oft umso einfacher, je mehr Funktionen eines Produktes durch Software ersetzt werden. Physische Komponenten fallen weg, und mit ihnen die Arbeitsschritte für ihre Herstellung und Montage. Die Blutdruckmessgeräte des französischen*

Da heute die Suche nach einem sozialen Dienstleister immer öfter digital passiert, ist die soziale Organisation nicht mehr der Organisator einer Leistungskette, wie wir es bisher kennen. Deshalb muss eine soziale Organisation sich zu einem ausführenden Teilleistungserbringer neu erfinden und exakt beschriebene Dienstleistungen definieren und im Rahmen der Anbahnung (an und über eine Vermittlungsplattform) der digitalen Logik anpassen. Jedes Unternehmen wird sich in einem gewissen Ausmaß zu einem Softwareunternehmen entwickeln müssen. Das bedeutet eine erhebliche Transformation der Gesamtorganisation. Damit eine Organisation die digitale Transformation erfolgreich bewältigt, ist eine vielfältige Veränderungsstrategie notwendig.[24]

Grundsätzlich ist ein solcher Transformationsprozess eher eine soziale als eine technologische Innovation. Eine solche Veränderung muss von „ganz oben" einer Organisation eingeleitet, gesteuert und vorangetrieben werden. Eine digitale Transformation einer Organisation lässt sich nur über ein professionelles Change-Management Projekt verwirklichen, und ein solches setzt beim Menschen, bei den Mitarbeiter*innen an. *„Wie meist in Veränderungs-Prozessen, ist es der Faktor Mensch, der erfolgskritisch ist."* (Kopf/Schmolze-Krahn 2018:86)

Sozialunternehmen müssen im interdisziplinären und multirationalen Kontext zwischen Fachprofessionen, Ökonomie (die nicht nur auf Controlling verkürzt werden darf), Sozialpolitik, Ethik und Technologie diskursfähig sein. Diese Diskursfähigkeit muss erlernt und entwickelt werden, wozu nicht nur ausreichend Kompetenz und Sprachfähigkeit in den unterschiedlichen Dizsiplinen und Rationalitäten vorhanden sein müssen, sondern auch Kommunikationsräume, in denen das Unternehmen diese Diskursfähigkeit einüben kann. *„Sozialunternehmen müssen resonanzfähig gegenüber technologischen Entwicklungen werden und benötigen eine grundlegende Sprachfähigkeit im Kontext der Digitalisierung. Diese wird sich nicht von selbst einstellen, sondern muss gezielt aufgebaut werden."* (Schöttler 2018:157)

Technologieunternehmens „Withings" (inzwischen durch Nokia übernommen) bestehen nur noch aus einer Manschette und einem Sensor. Das Display wurde durch eine App ersetzt, die den Blutdruck überwacht und die Daten direkt an das medizinische Personal sendet." (Porter/Heppelmann 2018a)

[24] *„Digitalisierungsprojekte im Kontext sozialer Unternehmen sind nur vordergründig technologiegetrieben, vielmehr sind sie als organisationale Veränderungsprozesse zu begreifen."* (Schöttler 2018:157)

Dies können beispielsweise Workshops, Foren, Fachtage oder allgemeine Gesprächsangebote des Managements sein, in denen Wissen vermittelt, Ängste angesprochen und Ideen gemeinsam entwickelt werden können (Schöttler 2018: 158). *„Im Kontext digitalisierter Dienstleistungen werden neue Preissysteme in der Sozialwirtschaft einziehen, die berücksichtigen, dass die Grenzkosten des laufenden Betriebes gegen Null laufen."* (Halfar 2018:192) Es gibt aber auch Schattenseiten, auf die man sorgsam achten müssen wird.

5.5 "Welcome to the dark side of Big Data"[25]

Zwei Autorinnen zeichnen ein trübes, bisweilen sogar ein beängstigendes Bild vom Einsatz von IT-Systemen und deren Software in den USA (O´Neil 2016, Eubanks 2017). Ausgangspunkte der tatsächlich passierten Geschichten über zum Teil dramatische Exklusionsvorgänge innerhalb der nordamerikanischen Gesellschaft in überwiegend ohnehin von Exklusion gefährdeten Bevölkerungsgruppen, wie Africa-Americans, Latinos, Frauen, alleinerziehende Eltern (ebenfalls überwiegend Frauen), Arbeiter*innen und armutsgefährdete Menschen, sind erhoffte Einsparungsmöglichkeiten im öffentlichen Bereich. Doch was diese beschrieben IT-Systeme wirklich verursachen, ist ein digitales Armenhaus (digital Poorhouse). *„The digital poorhouse ist framed as a way to rationalize and streamline benefits, but the real goal is what it has always been: to profile, police, and punish the poor."* (Eubanks 2017:38)

Virginia Eubanks berichtet vor allem über High-Tech Tools im Gesundheits- und Sozialbereich, die mit unzähligen datengefütterten Datenbanken algorithmusgesteuert autonome Entscheidungen treffen, ob jemand eine Sozialleistung erhält oder nicht. Diese Datenbanken werden überwiegend mit Informationen gefüllt, die von öffentlichen Kontroll- und Versorgungssystemen zur Verfügung gestellt werden. Wenn also eine Person, in welcher Art auch immer, eine Hilfeleistung von der öffentlichen Hand erhalten will (z. B. Sozialhilfe, medizinische Unterstützung, Beratung), findet sich dieser Vorfall in der Datenbank wieder. Zusätzlich wird abweichendes Sozialverhalten (z. B. polizeiliche Anzeigen von Verkehrstrafen bis hin zu strafrechtlichen Vorkommnissen) eingespeist. Diese Informationen werden aber nicht nur von einer Person gespeichert, sondern auch von Familienangehörigen und sonstigen Verwandten. Alle diese Daten werden mit einem Algorithmus korreliert und nach einem internen Schlüssel bewertet. Heraus kommt eine Einstufung in einer Skala, die dann in der Folge die Bewertungsbasis ist, ob und welche Hilfe eine Person erhält.

[25] O´Neil 2016: 13

In vielen Einzelschicksalen, von denen Virginia Eubanks und auch Cathy O´Neil berichten, haben diejenigen besonders hart mit Ausgrenzungen zu kämpfen, die bereits bezüglich eines weiteren sozialen Abstiegs betroffen sind. Das Dramatische dabei sind zwei Faktoren: *Erstens* ist es beiden Autorinnen durch ihre (unabhängig voneinander) intensiven Recherchen nicht gelungen, herauszufinden, nach welchen Bewertungsystemen die jeweiligen IT-Systeme operieren. Weder bei den (seltenen) positiven Entscheidung für Hilfeleistungen, noch bei den unzähligen negativen. Eubanks berichtet von einem EDV-System, das in Neuseeland entwickelt wurde, dort nie zum Einsatz kam, weil es von den Behörden als enorm fehleranfällig eingestuft wurde, aber in den USA im Staat Indiana mit hohen Kosten eingeführt wurde. *Zweitens* beziehen diese Systeme bei ihren Bewertungen Informationen mit ein, die nicht im Einfluss der betreffenden Person sind. Wenn man als das Pech hat, dass Familienmitglieder von negative Bewertungen in den IT-Systemen haben (aus welchem Grund auch immer), sinkt automatisch auch der Wert der betroffenen Person, weil das System davon ausgeht, dass der mögliche negative Einfluss mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Unzuverlässigkeit auch bei der betroffenen Person in gesellschaftlichen Prozessen führt. Automatische Ungleichheiten entstehen.

In Österreich wurde im Jahr 2018 im Auftrag des Arbeitsmarktservice (AMS) ein IT-Tool entwickelt, um deren vorhandenen Datenmengen zu nutzen, um Menschen effizienter zurück in Arbeitsverhältnisse zu bringen (Holl/Kernbeiß/Wagner-Pinter 2018). Dieser „AMS-Algorithmus“, wie er in den Medien bezeichnet wird, soll AMS-Berater*innen als neues Assistenzsystem zur Seite gestellt werden. *„Dieses IT-Tool prognostiziert mithilfe hochkomplexer mathematischer Modelle monatlich neu die rechnerisch aktuellen Arbeitsmarktchancen jedes einzelnen arbeitssuchenden Menschen. Damit werden aus dessen bisherigem Erwerbsverlauf sowie aus einer Vielzahl anderer persönlicher Kriterien wie etwa Alter, Ausbildung, Region, Geschlecht oder Betreuungspflichten die jeweils individuellen Chancen auf einen baldigen Arbeitsbeginn mit erstaunlich hoher Trefferquote vorhergesagt.“* (Kopf 2018)[26]

Die Parallelen zwischen dem AMS Algorithmus und den amerikanischen Versuchen scheinen bereits erkennbar zu sein. Ob es ähnliche Exklusionsereignisse auch in

[26] Dr. Johannes Kopf ist Vorstandmitglied des AMS Österreich.

Österreich geben wird, lässt sich aus heutiger Sicht noch nicht abschätzen.[27] Expert*innen wie Andrew Glassner, Forscher und Berater im Bereich Machine-Learning, erkennen im Feld der Künstlichen Intelligenz und Algorithmen mehrere Gefahren, wie er in einem Interview mit dem Standard festhält: Die Allgegenwärtigkeit dieser Systeme und das tiefe Eindringen in hochprivate Bereiche mit der gleichzeitigen Unwissenheit der Bürger*innen, dass es solche Systeme überhaupt gibt, und wie weitreichend diese in Fragen des Alltagslebens mitentscheiden werden, beispielsweise welche Wohnung jemand zugewiesen erhält (Pumhösel 2019).

Virgina Eubanks formuliert zwei Fragen am Ende ihres beunruhigenden Buches „Automating Inequality", die sie jedem*r Programmierer*innen auf der Welt stellt, der*die solche Software-Systeme entwickelt: *„Does the tool increase the self-determination and agency of the poor? Would the tool be tolerated if it was targeted at non-poor people?"* (Eubanks 2017:212)[28] Sie schreibt, dass sie leider noch keine*n Entwickler*in getroffen hat, der diese beiden Fragen mit Ja beantworten konnte oder wollte. Soziales Verhalten kann letztendlich nicht verglichen werden, oder doch? Johannes Kopf gibt am Ende eines Interviews einen strengen Ausblick: *„Wir müssen unseren Kunden klar machen, dass sie jetzt flexibler werden müssen, weil sie sonst gar keinen Job mehr bekommen."* (Brandstätter 2019:11)

5.6 Veränderung der Kommunikation

Erfolgreiche Kommunikation ist für die Entfaltung eines erfolgreichen Lebens eine Notwendigkeit. So ist gelungene Kommunikation übertragen auf die Soziale Arbeit ebenso ein wichtiger Bestandteil dieser Menschenrechtsprofession. Das Internet, die Möglichkeit, per E-Mail rasch zu kommunizieren, und seit gut 15 Jahren die Möglichkeiten, über soziale Medien Informationen auszutauschen, haben unser Kommunikationsverhalten zum Teil deutlich verändert.

So zeigen aktuelle Untersuchungen unter Jugendlichen, dass der Anteil der Zeit, die für einen mündlich-sprachlichen Austausch mit einer anderen Person investiert wird, stetig sinkt. Schreiben (über soziale Medien, SMS) statt Telefonieren überwiegt mittlerweile bei Kindern und Jugendlichen, aber auch aufholend bei Erwachsenen. „Telefonieren ist

[27] Eine intensivere Nachrecherche bei einem innviertler AMS-Standortleiter ergab, dass das neue AMS-Tool tatsächlich erst in der Erprobungsphase ist. Somit sind jegliche Inklusions-Exklusions-Effekte noch nicht beobachtbar.

[28] Eubanks Analysen zeigen, dass vor allem jene gesellschaftliche Gruppe, die von ihrer beschriebenen Digital Poorhouse betroffen sind (Menschen in Armut oder von Armut gefährdet). In Österreich sind das 18,1% der Bevölkerung (1.563.000 Menschen) (Armutskonferenz 2018)

out“ postuliert die amerikanische Soziologin Sherry Turkle vom MIT (Turkle 2016)[29]. Das geht soweit, dass viele Menschen (vor allem Jugendliche) bei einem eingehenden Anruf nicht sofort abheben. Das hat jedoch nichts mit Sozialphobie zu tun, sondern sie wollen die Kontrolle darüber behalten, wann sie mit wem sprachlich-mündlich kommunizieren, nach dem Motto: *„Ich bin auch jemand, und ich entscheide, ob, wie und wann ich antworte.“* (Pfligl 2018:4) Die Frage, die sich dazu stellt, ist, ob wir auf diese Weise zwischenmenschliche Kommunikation verlernen.

Turkles These ist, dass unser Kommunikationsverhalten nicht schlechter wird, sondern nur anders. Beim Schreiben statt Reden hat man mehr Zeit, sich zu überlegen, was man mitteilen will. Die fehlende emotionale Komponente liefern in der Regel Emoticons, bei denen eine unverhandelte Übereinkunft bezüglich ihrer Bedeutung anscheinend vorhanden ist. Die niedrige Hemmschwelle, etwas zu schreiben, was wir uns mündlich dreimal überlegen würden, bevor wir es aussprechen, zeigt sich in vielen Debatten, vom Twitterverhalten des mächtigsten Führers der Welt abwärts.

Ebenso kritisieren ehemalige Mitstreiter*innen von Facebook-Gründer und -Eigentümer Mark Zuckerberg die Praktiken des größten scialmedia Unternehmens. Zuletzt ließ Roger McNamee mit seinem aktuellen Buch „Zuked“ aufhorchen, indem er die Praktiken von facebook fundamental kritisierte (z. B. in der manipulierenden Rolle des letzten amerikanischen Präsidentschaftswahlkampfes) (McNamee 2019). Giovanni di Lorenzo meint über die Auswirkungen von sozialen Medien in einem Kurier Interview: *„Wer twittert, erntet im pawlowschen Sinne Beschimpfung. Wo liegt der Erkenntnisgewinn? Das absichtliche Missverstehen des Anderen dominiert in den sozialen Medien - daraus entsteht selten eine gute Debatte.“* (Metzger 2019)

Es gibt positive Gegenbewegungen, wie die Initiative von Hannes Ley und Mitstreiter*innen[30], gegen Hass und Fake News im Netz anzutreten, dagegenzuhalten (Ley 2018). Der gemeinnützige Verein ichbinhier e.V. will durch verschiedenste Maßnahmen die Menschen für das Thema Hass im Netz sensibilisieren und sie darin bestärken, gegen „Hate Speec“h vorzugehen. Die Facebook-Gruppe #ichbinhier engagiert sich als überparteiliche Aktionsgruppe für eine bessere Diskussionskultur und

[29] Turkle hat schon 2012 mit ihrem Buch *„Verloren unter 100 Freunden“* gezeigt, dass diejenigen, die es nicht schaffen, verantwortungsvoll mit der Cyberwelt umzugehen, leicht in eine Abhängigkeit, Passivität rutschen können, und gefährdet sind sozial und seelisch zu verkümmern.
[30] https://ichbinhier.eu/ [15.03.2019]

gegen Hetze in den Sozialen Medien. Gemeinsam setzen sich bereits über 37.000 Menschen für Fakten, Mut und Freundlichkeit und gegen Gerüchte, Angst und Hass ein.

6 Ergebnisse aus Sicht der Digitalisierung

Siegfried Molan-Grinner

„Indem wir die Geltungskriterien, die wir an unseren Gegenstandsbereich anlegen, selbstreflexiv auf uns anwenden, entsprechen wir der methodologischen Prämisse rekonstruktiver Sozialforschung, dass wir es bei soziologischer Erfahrung mit einer zweiten Grades zu tun haben." (Bohnsack 2014: 197)

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse und Schlussfolgerungen dargelegt, wie sie mit der dokumentarischen Methode (siehe Kapitel 2) aus den Expert*innen-Interviews aus der Perspektive der Digitalisierung herausgearbeitet wurden. In der Folge wird ein Exkurs über die gesellschaftlichen Gefahren der Digitalisierung angeboten. Es werden gegen Ende des Kapitels Empfehlungen ausgesprochen, wie die Sozialwirtschaft proaktiv mit Digitalisierung umgehen sollte.

6.1 Digitales Verständnis

Es zeigt sich aus der Analyse der Interviews mit den Expert*innen, dass die Vorstellungen über die Möglichkeiten von Digitalisierung für die eigene Organisation, für den eigenen Arbeitsbereich, für die Zusammenarbeit mit Kolleg*innen und in der Schnittstelle zu den Kund*innen und Klient*innen eine große Bandbreite aufweisen, wobei Digitalisierung grundsätzlich von allen mitgedacht wird, aber mit erheblichen Unterschieden. Diese Bandbreite erstreckt sich von einem sehr hohen digitalen Selbstverständnis, dass beispielsweise eine Organisation sich selbst explizit als IT-Unternehmen definiert, in dem alle Geschäftsprozesse, angebotenen Dienstleistungen, sowie internen und externen Schnittstellen bereits digitalisiert sind, beziehungsweise in naher Zukunft werden. Diese Organisation bildet ein digitales Geschäftsmodell ab, wie es in Abschnitt 5.4 theoretisch beschrieben wurde. Als herausragendes Produktbeispiel soll an dieser Stelle eine App in den Mittelpunkt gerückt werden, die bereits in funktionierendem Betrieb ist, die „capito App" von der bereits vorgestellten Firma atempo. Mit der capito App erhalten Kund*innen leicht verständliche Texte direkt auf ihr Smartphone. Sie können die Sprachstufe wählen, die für sie am besten passt – vom Originaltext bis hin zur sehr leicht verständlichen Sprachstufe A1.

Der Weg zu leicht verständlichen Informationen ist dabei sehr einfach: Die Interessent*innen laden die kostenlose App auf ihr Handy, scannen den capito QR-Code auf dem Original-Dokument, geben die gewünschte Sprachstufe an – und schon erscheint die „Übersetzung" am Handy. Die capito App kann für viele verschiedene Arten von Texten verwendet werden: von Behörden-Schreiben oder Rechnungen über Gebrauchsanweisungen, Beipackzettel und Sicherheitshinweise bis hin zu

unterschiedlich schwierigen Informationen, wie sie etwa als begleitende Broschüren im Kulturbereich angeboten werden. Auch können Bilder, Audio-Dateien oder Videos integriert werden. Eine Kooperation mit der APA, der Austria Presseagentur und dem Fernsehnachrichtendienst „Teletext“ des ORF bestätigt die Qualität. *„Wir sind ein IT-Unternehmen geworden, das war nicht geplant, ist aber unausweichlich.“* (Geschäftsführer 2018, persönliche Mitteilung).

Diese IT-Lösung fördert schnell und niederschwellig die Inklusion von Menschen mit Leseschwierigkeiten und schwachem Textverständnis. Bei einem Besuch in der Zentrale dieses Sozialunternehmens aus Österreich, dessen Vision es ist, dass alle Menschen gleichberechtigt miteinander lernen und arbeiten können, lernten wir John (Name geändert) kennen. John ist in mehreren Bereichen beeinträchtigt: Er sieht nicht gut, ist diagnostizierter Legastheniker und hat auch Probleme mit seiner Aussprache. John präsentierte uns bei unserem Besuch äußerst selbstbewusst die capito-App. Er zeigte uns an seinem eigenen, persönlichen Beispiel, wie ihm die App im Alltag geholfen hat und immer wieder hilft, sein Leben zu meistern. Aber nicht nur den „einfachen“ Alltag, sondern ein Vorhaben, das ihn schon lange beschäftigt hatte. Er wollte den negativen Berichten aus dem EU-Parlament keinen Glauben mehr schenken, und sich ein eigenes Bild von Brüssel machen. Er nahm sich vier Wochen Urlaub, legte seine Ersparnisse zusammen und fuhr mit der Bahn in die EU-Zentrale. Er besuchte eine Reihe von Politiker*innen, drang in die innersten Machtzentren des EU-Parlaments ein, nahm an vielen Meetings teil und scannte mit seiner capito-App viele Dokumente, um sie auf seinem Sprachniveau zu verstehen und kritisch zu hinterfragen. John ist an sich ein Mensch, der persönlich viel dazu beiträgt, Teil der Gesellschaft zu sein, eine Art selbstinkludierende Persönlichkeit. Die Capito-App unterstützt ihn dabei kräftig.

Auf der anderen Seite analysieren wir aus den Interviews ein noch weniger ausgeprägtes Verständnis, in Bezug auf Digitalisierung. Dieses zeigt sich an der überwiegenden Mehrheit an sozialen Organisationen der interviewten Expert*innen, die zwar digitale Elemente, wie elektronische Akten oder eine Unterstützung der Verwaltung mit Software-Systemen (vor allem Microsoft-Office Produkten) für sich implementiert haben, aber darüber hinaus noch wenig nachdenken, welche Chancen und Risiken sich durch Digitalisierung für einen zukünftigen Organisationserfolg ergeben könnten. Das heißt, diese Mehrheit stellt sich nicht einmal die Frage, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf die Sozialwirtschaft hat. Wir könnten diese Haltung als bedenklich bezeichnen. Seit ich an diesem Forschungsprojekt mitarbeite, und mein Fokus auf die Digitalisierung feststeht, frage ich in allen Gesprächsterminen mit Führungskräften und

Mitarbeiter*innen in meinem Beruf als selbständiger Berater und Trainer, wie über Digitalisierung nachgedacht wird. Die Antworten reichen von sehr intensiv bis kaum und gar nicht. Aus den Interviews mit den Expert*innen (wie sie Abschnitt xx in der Abbildung 3 aufgelistet wurde) ergibt sich allerdings ein Bild, das anders aussieht. Es gibt einen Gesprächspartner, der sich die Frage der Auswirkungen der Digitalisierung auf die Sozialwirtschaft scgon vor Jahren gestellt hat und diese konsequent zu beantworten versucht und Lösungen entwickelt hat, die als digitales Geschäftsmodell beispielhaft sind. Der Rest der Interviewten antwortete überraschend ehrlich, dass sie sich mit Fragen zur Digitalisierung wenig beschäftigen, beziehungsweise sind sie kaum in der Lage, eine fundierte Antwort zu geben. Wir als Forschergruppe diskutierten intern häufig über diese offensichtliche Unbedarftheit der Sozialwirtschaft gegenüber der Digitalisierung. Was diese **ausgelassene digitale Denkfigur** aber bedeuten kann für die Gesellschaft allgemein und für die Soziale Arbeit im besonderen, wenn diese sich als Menschenrechtsprofession versteht, zeigt sich schon sehr konkret in China. Im Erstellen dieser Masterthese und dem immer tieferen Eindringen in die Literatur dazu tauchte ein wahres Schreckgespenst auf: Social Credit Systeme. Dieses Thema wird im folgenden Abschnitt als ausgelassene Denkfigur hereingeholt. Ein Exkurs über ein gesellschaftlich wichtiges Thema, das in den Interviews kein Thema war.

„Sars ist ein Computer. Wir brauchen kein Mitleid mit ihm haben."
Cooper (Matthew McConaughey) zu Dr. Brand (Anne Hathaway).[31]

6.2 Exkurs: Massenhafte Exklusion durch Digitalisierungs-Politik

Wenn wir der Definition des ehemaligen Gründers und jahrelangen Leiters eines Innovationszentrums folgen wollen, dass eine erfolgreiche Soziale Innovation das Verhalten vieler Menschen nachhaltig ändert[32], dann ist das bis zum Jahr 2020 fertiggestellte „Social-Scoring-System" der Volksrepublik China eine soziale Innovation unter besonderem Einsatz der Digitalisierung. Dieses System, das sich im Moment im Probebetrieb in ca. 40 großen chinesischen Städten befindet, ist ein online betriebenes Rating- oder Scoringsystem, das auf verschiedene Datenbanken zugreift, und das beispielsweise die Kreditwürdigkeit, das Strafregister und das soziale und politische Verhalten von Unternehmen, Personen und weiteren Organisationen wie z. B.

[31] Zitat aus dem US-amerikanischer-britischer Science-Fiction-Film „Interstellar" unter der Regie von Christopher Nolan aus dem Jahr 2014.
[32] Ein Interviewpartner (Gründer und langjähriger Geschäftsführer eines Innovationszentrums) folgt in einem Gespräch mit uns der alten Definition von Schumpeter (vgl. Röpke/Stiller 2006). Dem Autor ist an dieser Stelle bewusst, dass wir in dieser Masterthese grundsätzlich eine deutlich differenziertere Definition von Sozialen Innovationen bedienen (vgl. Kapitel 3). Für den Einstieg in diesen Abschnitt wähle ich diese, weil jenes Bild an dieser Stelle kräftiger wirkt.

Nichtregierungsorganisationen zur Ermittlung ihrer Reputation verwendet. *„Accelerating the construction of a social credit system is an important basis for comprehensively implementing the scientific development view and building a harmonious Socialist society, it is an important method to perfect the Socialist market economy system, accelerating and innovating social governance, and it has an important significance for strengthening the sincerity consciousness of the members of society, forging a desirable credit environment, raising the overall competitiveness of the country and stimulating the development of society and the progress of civilization.“* (Creemers 2015)

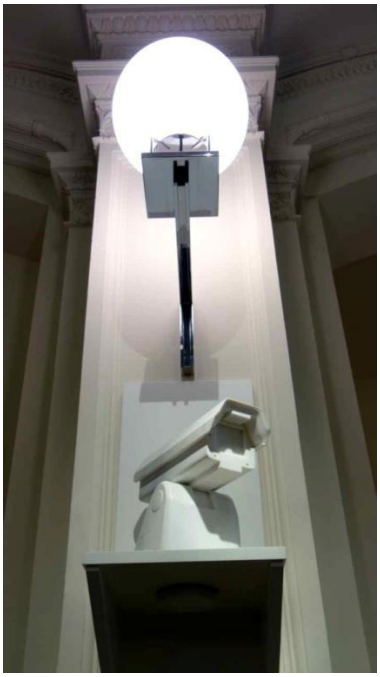


Abbildung 9: Ai Weiwei: Surveillance Camera, Überwachungskamera. Quelle: Gropius Bau 2014[33]

Jeder Mensch in China wird mit einem Score zwischen 350 und 950 Punkten bewertet, welcher mit einem Identitätsnachweis verlinkt wird. Der Medienwissenschaftler Florian Rötzer erklärt aus seinen Recherchen dazu: *„2020 soll das behavioristische staatliche System zur völkischen Verhaltenssteuerung landesweit eingeführt werden. Unter Heranziehung möglichst vieler Daten aus privaten und staatlichen Datenbanken soll damit "Vertrauen" und Sicherheit durch Normierung des Verhaltens erzeugt werden, während man abweichendes oder unerwünschtes Verhalten straft. Die Bürger und Unternehmen erhalten Punkte für Wohlverhalten und Punkteabzug für unerwünschtes Verhalten. Je nachdem, wie die Kredit- oder Vertrauenswürdigkeit eingestuft wird, wird*

[33] Ai Weiwei arbeitete mit 20 Mitarbeiter*innen und lebte mit seinen 30 Katzen am Rande von Peking. Sein Wohnungs-Atelier wurde rund um die Uhr abgehört und die Umgebung durch 17 Kameras überwacht. Vor ein paar Jahren konnte er China (unfreiwillig) verlassen und fand in Berlin einen neuen Platz zum Leben. Ein Kunstwerk von ihm zu Thema Überwachung ist diese Kamera aus Marmor (Gropius Bau 2014).

man belohnt oder kann bestimmte Dinge nicht mehr machen." (Rötzer 2019) Das System wird von zwei Organisationen betrieben: Alibaba und Tencent. Welche Datensätze tatsächlich kombiniert werden ist uneindeutig. Die Auswirkungen sind jedenfalls weitereichend. Ähnlich wie in der Finanzwirtschaft werden schwarze Listen (Blacklists) erstellt, auf denen die Bonitätsstufen für Chines*Innen ausgewiesen werden. Das Rating verschlechtert sich aber nicht nur, wenn jemand finanzielle Schwierigkeiten erzeugt, indem er*sie beispielsweise eine Rechnung nicht pünktlich bezahlt. Punkteabzüge gibt es auch durch abweichendes Handeln oder Denken von einer Verhaltensnorm, welche durch die chinesische Regierung in Peking vorgegeben wird. Es reicht ein (vielleicht unabsichtliches) Überqueren einer Kreuzung bei Rot oder Fluchen, oder zu langes Verweilen beim Online-Gaming. Gesammelt werden die enormen Mengen an Daten durch über 200 Millionen Videokameras. Geplant ist diese Anzahl bis nächstes Jahr auf 400 Millionen Kameras zu verdoppeln. Kameras dürfen auch in Polizei-Brillen eingebaut werden, was die Mobilität und Flexibilität des Datensammelns noch einmal erheblich erhöht.

Die Folgen sind nach neuesten Angaben enorm. Das National Public Credit Information Centre (NPCIC) veröffentlicht ab sofort jährlich eine Liste, aus der hervorgeht, welche Sanktionen diejenigen erwarten, die unerwünschtes Verhalten gezeigt haben. Angesichts der Tatsache, dass noch nicht alle Chines*innen in dieses System integriert wurden, ist die Anzahl der Menschen, die Sanktionen durch ein schlechtes Rating erleiden müssen, hoch: 17,46 Millionen durften letztes Jahr keine Flugtickets mehr kaufen, 5,47 Millionen keine Fahrkarten für Hochgeschwindigkeitszüge. Daran wird deutlich, dass Mobilitätseinschränkungen eine große Rolle spielen. Sanktioniert wird auch durch Ausschluss von Versicherungen oder vom Kauf von Wertpapieren oder Immobilien. Zudem werden Missetäter*innen an den Pranger gestellt, indem Informationen über ihr Fehlverhalten veröffentlicht werden.

Die Sanktionen richten sich nicht nur gegen Bürger*innen, sondern auch gegen Firmen, die sich nicht korrekt verhalten. So wurden im letzten Jahr 3,59 Millionen Firmen auf die Blacklist gesetzt, die eine Reihe von Geschäftstätigkeiten nicht mehr ausführen dürfen, beispielsweise Aktien ausgeben, sich für Projekte bewerben oder auf dem Sicherheitsmarkt tätig sein. So sind auch Firmen wie die Quanjian Group oder Changsheng Bio-Technology wegen medizinischer Skandale auf der Liste gelandet. Erstere hatte falsche Angaben über ein angebliches Medikament zur Krebsbehandlung gemacht, letztere wurde zu einer Geldstrafe in Höhe von 1,3 Milliarden verurteilt, weil der Impfhersteller Erfolgsdaten manipuliert hatte.

Insgesamt seien über 14 Millionen Daten über das nicht vertrauenswürdige Verhalten von Personen und Firmen gesammelt worden. Das Spektrum der Vergehen reicht weit von betrügenden Kund*innen oder nicht bezahlten Krediten über irreführende Werbung bis hin zu unhöflichem Verhalten, wenn man sich auf reservierte Sitze in Zügen setzt, oder in Krankenhäusern Unruhe stiftet. Angeblich hätten aufgrund der negativen Einstufung 2018 mehr als 3,5 Millionen Personen und Firmen ihre Schulden, Steuern oder Geldstrafen bezahlt (vgl. Rötzer 2019). Derzeit buhlen verschiedene Konzerne darum, der Regierung ihr System zu verkaufen. Es stellt sich nicht die Frage, ob ein Social-Credit-System eingeführt wird, sondern welches.[34]

Doch man braucht nicht so weit nach Osten zu blicken. Auch in Österreich sammeln die Behörden unzählige Daten und bewegen sich an der Grenze zwischen dem Respektieren der Freiheit der Bürger*innen und dem (zur Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit) notwendigen Datenspeichern. Im Jahr 2018 hat die österreichische Bundesregierung ein sogenanntes Sicherheitspaket beschlossen. Dieses ermöglicht es den Behörden, auf Daten aus privaten und öffentlichen Überwachungskameras zuzugreifen, diese zu verlinken und natürlich zu speichern. Es werden beispielsweise Kfz-Kennzeichen, Fahrzeugtypen und sogar Gesichtszüge erfasst und gespeichert. *„Die Regierung argumentiert, sie erwarte sich dadurch eine wesentliche Erleichterung bei der Ausforschung von Kriminellen. Opposition sowie Rechtsanwälte kritisieren die verdachtsunabhängige Echtzeitüberwachungsmöglichkeit ohne vorherige richterliche Bewilligung als massiven Grundrechtseingriff im öffentlichen Raum. So könne ein vollständiges Bewegungsprofil erstellt werden - ohne Rechtsschutz, klagt die Rechtsanwaltskammer."* (Gaul 2019:4) Wenn nun die im Kapitel 5 dargelegten anderen IT- und Software-Systeme, die in Österreich schon im Einsatz oder zumindest in der Erprobung sind (siehe AMS-Algorithmus), mit dem eben beschriebenen System kombiniert werden, lässt sich ein Szenario erahnen, das durchaus als „gefährliche Waffe" reflektiert werden kann.

O´Neil bezeichnet diese Entwicklung als *„Welcome to the dark side of big data"* (O´Neil 2017:13) (siehe Abschnitt 5.5), also die negativen Auswirkungen von IT-Systemen im

[34] Aus gesellschaftlicher Sicht stellt sich die Frage, wieso sich die Chines*innen das gefallen lassen. Eine Erklärung lieferte Klaus Dollinger, ORF-Korrespondent in China: Chines*innen lieben es, über ihr Smartphone alle Erledigungen des Alltags abzuwickeln, die man sich nur vorstellen kann. Das heißt, sie vertrauen ihrem Smartphone blind. Das ermöglicht es, der Regierung in Peking, persönliche Daten in unvorstellbarem Ausmaß zu sammeln. (Dollinger 2019)

sozialen Bereich, die technische algorithmusgesteuerte Ungleichheit und Exklusion (Eubanks 2015) von Menschen, die sich grundsätzlich schon schwer tun, in der Gesellschaft inkludiert zu bleiben. Diese Gefahren wurden überraschenderweise in keinem Interview erkannt. Im Gegenteil waren einige Interview-Partner*innen überrascht, wenn wir diese Gefahren ansprachen und zum Thema machten. Diese liegen offenbar außerhalb der Vorstellungskraft auch von ausgewiesenen Expert*innen, was das Thema aus unserer Sicht noch brisanter macht.

Was noch nachdenklicher macht, ist die bereits erkannte Naivität, mit der Expert*innen aus der Sozialwirtschaft diese Gefährdungen bewusst oder unbewusst nicht mitdenken. Im Gegenteil werden in den Interviews positive Aspekte in den Vordergrund gestellt. Es wird beispielsweise durchaus praxisnah erkannt, dass Daten das „neue Gold“ sein werden, oder in weiten Teilen der Gesellschaft schon sind, vor allem in der Wirtschaft. Das Beklemmende tauchte aber durch die Fortsetzung einer Argumentationslinie einer*s interviewten Expert*in auf: Durch die Selbstvermarktung ihrer eigenen Daten könne jede Person, jede*r Mensch sein*ihr eigenes Grundeinkommen generieren. Dieses Denken scheint sehr nahe an einer neoliberalen Einstellung zu sein. Auf unsere Frage, wie Menschen, dies technisch umsetzen sollen, die nicht die Qualifikation dazu haben, weil sie beispielsweise Offliner sind und mit Computern nicht umgehen können, bekamen wir keine Antwort. Den Exkludierten wird eine „Karotte vor die Nase gehängt“ (selbständiger Vertrieb der eigenen Datenpakete) und es wird ihnen vorgetäuscht, dass sie teilhaben könnten. In Wirklichkeit wird das Prekariat einzementiert und die Gruppe der Personen, die an gewissen gesellschaftlichen Prozessen nicht teilhaben können, erheblich ausgeweitet.

6.3 Wirtschaftliches Denken

Wirtschaftlichkeit, Geld generieren, selbst einen wirtschaftlichen Druck zu verspüren ist aus den Interviews wenig herauszuhören. Es wird eher eine Hilfslosigkeit sichtbar, aufgrund von Ressourcen-Einsparungen und zusammengestutzten Budgets. Es besteht offensichtlich wenig Spielraum, Personen zu finanzieren, die abseits des Tagesgeschäftes Fragen der Zukunft bearbeiten könnten, geschweigedenn eine IT-Entwicklung zu finanzieren, von der nicht absehbar ist, ob sie wirklich hilfreich sein würde, beziehungsweise ob damit Geld verdient werden könnte. Ein Hauptgrund dürfte die permanente Ressourcenknappheit im sozialen Bereich sein, die sich durch die aktuelle politische Lage in Österreich nicht verbessert hat.

Die zaghafte, nur punktuelle Beschäftigung der Sozialwirtschaft mit Digitalisierung lässt sich möglicherweise nicht nur als geringe Digitalisierungs-Affinität der interviewten Expert*innen erklären (wie in Abschnitt 6.1). Die Mehrheit unserer befragten Personen sind in angestammten Berufen tätig und verfügen über keinerlei Entscheidungsmacht über Budgettöpfe (bis auf zwei Geschäftsführer*innen). Das heißt, diese Personen werden wahrscheinlich durch ihren Job wenig gezwungen, über finanzielle Ressourcen nachzudenken. Dies drückte sich insofern in den Interviews aus, dass zwar wirtschaftliche Themen immer wieder gestreift, aber kaum explizit zum Gesprächsthema gemacht wurden.

Ähnliches findet sich auch im Zusammenhang mit dem Kriterium der Nachhaltigkeit (siehe Abschnitt 1.2, Amon et al. 2019). Viele sozial innovative Projekte, die von einer österreichischen Stiftung mit renommierten Preisen ausgezeichnet wurden und weiterhin werden, gibt es nicht mehr. Der Aufwand der Vorbereitung und Ausschreibung eines Wettbewerbes, der Koordination der Einreichungen, des Analyseprozesses und der Bewertung und Prämierung, sowie der Organisation der Award-Feierlichkeiten begleitet durch die aufwendige Orchestrierung der Medien, die in den Interviews beschrieben wurde, ist beachtlich und verdient hohe Anerkennung. Doch scheint es wenig um Nachhaltigkeit zu gehen. Es wird durch diese Awardisierung einen Augenblick lang ein sozial innovatives Projekt professionell auf die Bühne geholt, aber nicht langfristig weiter- und durchfinanziert. Es scheint nicht die Absicht der Gründerin, ihrer Projektleiterin und den prominenten Jurymitgliedern zu sein, wirtschaftlich längerfristig zu denken. Wenn ein sozial innovatives Projekt langfristig erfolgreich sein will, muss es selbst, müssen die Projektleiter*innen eigenverantwortlich für die Finanzierung sorgen.

Beispielweise finanzierte sich das sozial innovative Projekt, dem die Firma Gabarage in Wien zu Grunde liegt, laut Geschäftsführerin Gabriele Gottwald-Nathaniel bis zum Jahr 2017 aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds, des AMS Wien und der SDW (Sucht und Drogen Koordination Wien) und eigenen Finanzmitteln. Die Förderungen wurden seit Beginn des Jahres 2018 erheblich reduziert, was bedeutet, dass Gabarage den Großteil des notwendigen Budgets für den operativen Betrieb selbst aufstellen muss, was bisher erfolgreich gelang.[35]
Neben der unterschiedlichen Art über Digitalisierung zu denken (Abschnitt 6.1) und dem geringen bis dichtem Nachdenken über Fragen der Wirtschaftlichkeit (Abschnitt 6.3)

[35] Persönliche Mitteilung der Geschäftsführerin. Gabarage feierte am 2. November 2017 das 15-jährige Unternehmens-Jubiläum.

erkennen wir Denktypen aus den Interviews, die einen Einfluss auf die praktische Inklusionsleistung am Arbeitsmarkt haben: Inklusionschancen für beeinträchtige Menschen (Abschnitt 6.4) und für Personen mit wenig Affinität zur digitalen Welt (6.5).

6.4 Anpassungen bei Beeinträchtigungen

Aus den Interviews sind zwei Anpassungsleistungen erkennbar. Zum einen gibt es die Tendenz, individuelle Besonderheiten von Menschen mit Beeinträchtigung als Stärken und Kompetenzen zu entdecken, um diese in einem bestimmten Berufs- und/oder Arbeitsfeld einzusetzen. Ein mittlerweile klassisches Beispiel ist der Einsatz von Menschen mit autistischem Verhalten in der IT-Branche. Wenn die Organisation sich selbst und vor allem die Mitarbeiter*innen gut darauf vorbereitet, welcher Mensch in die Organisation kommt, und mit welchen ungewöhnlichen Denk- und Verhaltensmustern Autisten in der Regel ausgestattet sind (z. B. geringere Fähigkeiten, soziale Kontakte aufzubauen), kann dies gut funktionieren.

Die andere mögliche Anpassungsleistung, die wir aus den Interviews identifiziert haben, besteht darin, die digitale Welt an die Welt der beeinträchtigten Menschen anzupassen. atempo aus Graz gelingt dies auf zweifache Art und Weise. Einerseits entwickeln sie in engster Abstimmung mit der Zielgruppe neue Lern-Software (z. B. Lese-Lernsoftware für Menschen mit Legasthenie). Und andererseits kaufen sie (vor allem US-amerikanische) Software ein, die vor allem für Apple-Geräte entwickelt wurde. Beide Anpassungsleistungen sind Inklusionsmöglichkeiten, die in der Praxis funktionieren, und über die in den Interviews offensichtlich auch deshalb sehr gerne gesprochen wurde.

6.5 Helfende Ansätze

Neben dem professionellen Agieren der Firma atempo finden sich auch weitere Beispiele aus den Gesprächen mit den Expert*innen, die als Ansätze verstanden werden können, um unterschiedliche Zielgruppen an die Digitalisierung heranzuführen. Die Geschäftsführerin eines parteinahen Thinktanks organisiert seit Jahren Veranstaltungen für ein großes Zielpublikum im jüngeren Alter, sogenannte Digi-Camps, im Rahmen derer spielerisch digitales Lernen ermöglicht wird. Sie orientiert sich an einem Kompetenzmodell, das zuerst von der Europäischen Union entworfen wurde und vorgibt, welche Kompetenzen in Zukunft im Bezug auf Digitalisierung notwendig werden. Es wird bei den meisten Interviewpartner*innen eine Denkfigur erkennbar, in der es grundsätzlich ein „Committment“ zum Thema Lernen und Entwickeln gibt. „Nur durch Erlernen von digitalen Kompetenzen werden wir die Zukunft meistern“, könnte ein daraus

formulierter Imperativ lauten. Wie das in der Praxis umgesetzt werden könnte, bleibt (wie bisher ausgeführt) in vielen Fragen offen.

Grundsätzlich gäbe es einen europäischen Referenzrahmen für digitale Kompetenzen, den DigComp Framework.[36] Das Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort der österreichischen Bundesregierung greift diesen auf und adaptiert ihn für Österreich. Das ist auch notwendig, denn in der aktuellen WIFO-Studie zur Digitalisierungs-Fitness Österreichs rangieren wir im Vergleich zu allen anderen EU-Staaten seit Jahren im Mittelfeld (Peneder et al. 2019)

Das österreichische digitale Kompetenzmodell DigComp 2.2 AT hat mehrere Schichten. Es gliedert das Feld der digitalen Kompetenzen in sechs Bereiche und beschreibt diese detailliert in insgesamt fünfundzwanzig einzelnen Kompetenzen, welche folgendermaßen aufgebaut sind (siehe Abbildung 10):

0. Grundlagen und Zugang (DigComp 2.2 AT)
0.1.Konzepte der Digitalisierung verstehen
0.2.Digitale Geräte bedienen
0.3.Inklusive Formen des Zugangs zu digitalen Inhalten nutzen und bereitstellen
1. Umgang mit Informationen und Daten
1.1. Daten, Informationen und digitale Inhalte recherchieren, suchen und filtern
1.2. Daten, Informationen und digitale Inhalte kritisch bewerten und interpretieren
1.3. Daten, Informationen und digitale Inhalte verwalten
2. Kommunikation und Zusammenarbeit
2.1. Mithilfe digitaler Technologien kommunizieren
2.2. Mithilfe digitaler Technologien Daten und Informationen teilen und zusammenarbeiten (DigComp 2.2 AT)
2.3. Digitale Technologien für die gesellschaftliche Teilhabe verwenden
2.4. Ein- und Verkäufe durchführen (DigComp 2.2 AT)
2.5. Angemessene Ausdrucksformen verwenden
2.6. Die digitale Identität gestalten
3. Kreation digitaler Inhalte
3.1. Digitale Inhalte entwickeln
3.2. Digitale Inhalte integrieren und neu erarbeiten
3.3. Werknutzungsrecht und Lizenzen
3.4. Programmieren und Abläufe automatisieren
4. Sicherheit
4.1. Geräte schützen
4.2. Personenbezogene Daten und Privatsphäre schützen
4.3. Gesundheit und Wohlbefinden schützen
4.4. Sich vor Betrug und Konsumentenrechtsmissbrauch schützen (DigComp 2.2 AT)

[36] https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework [23.3.2019)

4.5. Umwelt schützen
5. Problemlösen und Weiterlernen („Weiterlernen“ – DigComp 2.2 AT)
5.1. Technische Probleme lösen
5.2. Bedürfnisse und technologische Antworten darauf erkennen
5.3. Kreativ mit digitalen Technologien umgehen
5.4. Digitale Kompetenzlücken erkennen

Abbildung 10: Das DigiComp 2.2 AT Kompetenzmodell der österreichischen Bundesregierung. Quelle: europa.eu: 2019

Im Handlungsfeld „Alte Menschen“ der Sozialen Arbeit setzte beispielweise die österreichische Regierung Inklusionsimpulse. *„In Kooperation mit dem Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort und dem Österreichischen Seniorenrat fand im Rahmen der Initiative fit4internet das Pilotprojekt Smartphone-Führerschein für Seniorinnen und Senioren in Oberösterreich von 8. November bis 20. Dezember 2018 statt. Ziel war es, insbesondere der Generation 60+ digitale Basiskompetenzen und die praktische Handhabung, Technologie sowie den sicheren Umgang mit dem Smartphone zu vermitteln. Die Kurse zum Smartphone-Führerschein wurden in Kooperation mit dem Mobiltelefonhersteller emporia, der Education Group sowie MediaMarkt umgesetzt und in nahezu allen oberösterreichischen Bezirken angeboten.“* [www.fit4internet.at; 23.3.2019][37]

Die dargestellten Initiativen, Digicamps für Kinder und Jugendliche und Inklusionsimpulse für ältere Menschen, um deren digitale Kompetenzen und somit Inklusionschancen zu erhöhen, sind wichtige Impulse. Aus Sicht der Sozialen Arbeit sollten ähnliche Projekte noch breiter unterstützt und vorangetrieben werden, vor allem auch für jene Zielgruppen der Sozialen Arbeit, die grundsätzlich spärliche Unterstützung erfahren.

6.6 Übernahme von Verantwortung für Inklusion

Ein weiterer Denktyp, den wir aus den Interviews heraus analysiert haben, ist die unterschiedliche Übernahme von Verantwortung für Inklusionsunterstützung. Pauschal kann man sagen, dass diejenigen Personen, die sich der Menschenrechtsprofession der Sozialen Arbeit verpflichtet fühlen, weitreichend über Möglichkeiten nachdenken, wie Menschen, die bereits in dem einen oder anderen gesellschaftlichen Bereich exkludiert

[37] Mit einer Portion Ironie hat der Autor die Domain zur Kenntnis genommen, hat er doch vor ein paar Jahren mit einer Kollegin ein Unternehmen gegründet, das einen Schwerpunkt auf Schutzschirme in herausfordernden und belastenden Zeiten legt und Beratung und Therapie als konkrete Dienstleistungen im Portfolio hat. Unsere Firma heißt fit4company.

sind, oder gefährdet sind, es zu werden, durch digitale Tools oder Dienstleistungen inkludiert werden könnten. Je weniger sich Personen jedoch der Sozialen Arbeit privat und/oder beruflich verpflichtet fühlen (wie beispielsweise eine Social Media Expertin und selbständige Beraterin), desto weniger denken sie über Möglichkeiten der digitalen Inklusion nach, wobei diese Einteilung noch weiter ausdifferenziert werden kann.

Auf der einen Seite finden wir interviewte Expert*innen mit einer ausgeprägten sozialarbeiterischen Haltung, die mitten im Feld der exklusionsgefährdeten Gruppen beruflich aktiv sind und sehr niederschwellig Tools und Dienstleistungen einsetzen, um benachteiligte Menschen digital fit zu machen und so deren Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. Zusätzlich finden wir jedoch Sozialarbeiter*innen, die zwar ein ähnliches Denken haben, durchaus eine ähnliche Sprache sprechen und auch mögliche Ideen anbieten, wie Inklusion besser gelingen könnte. Aber es bleibt beim Denken und bei Worten, es folgen keine wahrnehmbaren Taten. Entweder diese Personen finden nach den Ideen und Worten keine Möglichkeiten bzw. Ressourcen, um diese in die Praxis umzusetzen, oder sie sind durch mögliche fehlende Erfolge aus der Vergangenheit frustriert. Die exkludierten Menschen erfahren so keine Unterstützung.

Eine weitere Meinung darüber, wie mit exkludierten Menschen, oder die davon gefährdet sind, umzugehen ist, wurde schon am Ende des Abschnittes 6.2 angedeutet. Es ist eine Ansicht zu beobachten beziehungsweise aus den Interviewbeiträgen herauszuhören, die sehr klar auf die Eigenverantwortung des Individuums setzt. Frei übersetzt: Jeder ist seines Glückes Schmied. Diese Annahme reicht bis hin zu der Überlegung, dass in Zukunft die Diskussion über ein bedingungsloses Grundeinkommen nicht mehr notwendig sei, weil jeder Mensch durch die Vermarktung seiner eigenen Daten finanzielle Mittel generieren können wird. Die Verantwortung für Inklusion liegt somit bei jeder*m selbst.

6.7 Inklusive Helper oder exklusive Killer aus Sicht der Digitalisierung

Möglicherweise ist es hilfreich auf unterschiedlichen Ebenen Antworten auf unsere Subforschungsfragen zu suchen.[38] Zur Erinnerung die Subforschungsfragen:

1. Wie könnten sich Beteiligungs- und Entscheidungsmöglichkeiten von Mitarbeiter*innen und Klient*innen in Bezug auf das Projekt oder die Organisation durch Digitalisierung (und New Work[39]) verbessern?

[38] Die Hauptforschungsfrage wird im abschließenden Kapitel 10 diskutiert.
[39] Antworten zum Themenkreis New Work schlägt Dominik Gruber im Kapitel 8 vor.

2. Wie trägt Digitalisierung (und New Work) zur Verbesserung der Inklusionsleistung für Mitarbeiter*innen und Klient*innen der Dienstleistung oder des Produktes auf einer gesellschaftlichen Ebene bei?
3. Welche Zusammenhänge sind erkennbar zwischen sozialen und digitalisierten Exklusionsprozessen?

Die erste Frage erscheint aus heutiger Sicht ehrlicherweise banal und leicht zu beantworten. Beteiligungs- und Entscheidungsmöglichkeiten von Mitarbeiter*innen und Klient*innen sind durch die Entscheidungsträger*innen (z. B. Geschäftsführer*in) sofort umsetzbar. Die Firma atempo denkt Inklusion von Beginn an immer mit, wenn sie ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung entwickelt. Die jeweils Verantwortlichen denken konsequent von den Personen aus, welche die Produkte oder Dienstleistungen später einsetzen werden, den Benutzer*innen.[40] Das gelingt gut, wenn man kreative Zugänge zur Zielgruppe findet und eine Form der Einbindung erkennt, die beide Seiten, die der Entwickler*innen und die der benachteiligten Gruppe produktiv zusammenbringt. Dazu muss man ehrlich und mutig auf die Exkludierten blicken. Diese Organisation ist eindeutig ein „Inklusiver Helper". Hier ist eine Haltung hilfreich, die ein „sich verantwortlich fühlen" postuliert (Abschnitt 6.6) und die Eigenverantwortung für den indiividuellen Erfolg nicht jenen Menschen abringt, die nicht in der Lage sind (aus welchen Gründen auch immer), „ihres eigenen Glückes Schmied" zu sein, sondern im Gegenteil auf solidarische Unterstützung angewiesen sind. Der Großteil der Interviewpartner*innen beweist diese Einstellung, allerdings bleibt deren Engagement häufig im Reden und Denken hängen, und es ist kein rascher Weg in die Umsetzung beobachtbar. Das ist auch an den Sozialawards für sozial innovative Projekte erkennbar, die beeindruckend auf die Bühne heben, aber in der Rückschau in großer Anzahl wieder verschwunden sind.

Auf einer gesellschaftlichen Ebene (Subfrage 2) tut sich nach einem Jahr intensiver Recherche, die sicher nicht mit dieser Masterthese beendet wird, ein Bild der großen Verunsicherung auf. Es zeigt sich offensichtlich (Abschnitt 6.2), dass Social Scoring Systeme weltweit in unterschiedlichem Ausmaß entwickelt werden und mancherorts im Testlauf-Modus, in einigen Staaten aber bereits fix installiert sind. So hilfreich die Inklusionsleistung von atempo durch deren Produkte und Dienstleistungen ist, wodruch

[40] Ein Geschäftsführer einer sozialen Organisation erzählte in einem Interview, dass er das seit Jahrzenten tut und vor 20 Jahren dafür belächelt wurde in der Branche der Sozialwirtschaft: *„Kollegen von der Szene werteten unsere Versuche ab mit Sätzen wie „Ihr spinnt ja, IT und Idioten, das geht nicht."* (persönliche Mitteilung)

Menschen beispielsweise digitale Kompetenzen erwerben und auf dem Arbeitsmarkt einen Job finden, so instabil bleibt die Situation für die große Gruppe der Gefährdeten (wie langzeitarbeitslose Menschen, alleinerziehende Mütter, Mehrkindfamilien). Die aktuelle Debatte über die Reduzierung von Hilfeleistungen für Menschen in Österreich scheint nur ein Vorgeschmack zu sein. Wenn Social Credit Systeme mit anderen WMD´s (Weapons of Math Destruction) verbunden werden, also Algorithmus-Systeme mit einer kranken DNA sich mit anderen Bewertungssystemen zusammenschließen, wie O´Neil dies verstörend beschreibt (2017[41]), dann wird das „Digital Poorhouse" (Eubanks 2017: 12) stetig (unter Umständen auch dramatisch schnell) wachsen. Wie so oft könnte ein optimistischer Blick durch Regionalität und (positiv konnotiert) kleinräumiges Denken unterstützt werden. Insellösungen, engagiertes, gegenseitiges Helfen oder lokale Digicamps, in denen Offliners beispielsweise digitale Kompetenzen erlernen können, wären Beispiele dafür, wie sie in Abschnitt 6.5 zitiert werden.

Denn Computer und ihre Software werden in absehbarer Zeit **nicht** fähig sein, die zutiefst menschliche Fähigkeit der Beziehungsgestaltung und die Herstellung von Resonanzphänomenen, also all jener Denk-, Fühl- und Verhaltensweisen, die auf einer analogen Ebene passieren (Watzlawick et al. 1969: 61 ff), zu initiieren. Das ist das Lebensfeld der Sozialen Arbeit. *„Gegenstand der Sozialen Arbeit sind tragfähige Beziehungen, um Inklusion, Teilhabe und Lebensqualität zu stärken."* (Miller 2012: 51) Deshalb bleibt noch ein Vorsprung, der konsequent dafür genützt werden muss, in der Sozialwirtschaft Digitalisierung mitzudenken, um digitale Helper zügig und breit zu entwickeln.[42]

Die dritte Subfrage über mögliche Zusammenhänge zwischen sozialen und digitalisierten Exklusionsprozessen ist aus heutiger Sicht eine komplizierte Frage. Denn sie geht davon aus, dass es einen Zusammenhang gibt, der aber beim Erstellen dieser Frage nicht definiert wurde. Soziale Exklusionsprozesse haben vielfältige Gründe. Die meisten kann man beispielsweise mit dem Inklusionschart analysieren, also einen genauen Blick in die Handlungsfelder der Sozialen Arbeit werfen (Pantucek/Grigori 2016), und potenzielle Gefahrenbereiche erheben: Kinder, Jugendliche, Familie, alte Menschen, materielle Grundsicherung, Gesundheit, Straffälligkeit, Beruf und Bildung,

[41] Während der Erstellung der Masterthese ist das Buch von O´Neil in der deutschen Übersetzung erschienen: Angriff der Algorithmen: Wie sie Wahlen manipulieren, Berufschancen zerstören und unsere Gesundheit gefährden. München. Hanser.

[42] Josef Zotter, sehr erfolgreicher Schokoladenhersteller, auf die Frage in einem Interview, ob der Einsatz von Robotern gefährlich sei: *„Derzeit tun alle so, als würden uns die Roboter die Arbeit wegnehmen. So ein Blödsinn."* (Hoepke 2018)

Migration und Integration.[43] Dann könnte man weiter analysieren, in welchem lokalisierten Gefahrenfeld Digitalisierung ein Thema ist und welche Auswirkungen sich wechselseitig ergaben, ergeben und ergeben könnten. Einen direkten Zusammenhang (wie beispielsweise die Caritas dokumentiert hat, dass ärmere Menschen deutlich kränker sind als wohlhabendere, Stichwort „Armut macht krank“ Caritas 2018), können wir heute (noch) nicht anbieten.

Wir leben in einer VUCA-Welt, die Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity für uns birgt, also unbeständig, ungewiss, komplex und mehrdeutig ist. Autor Yuval Harari erklärt dies mit seinen Worten, in welcher komplexen, nicht mehr zu verstehender Situation wir uns befinden (Harari 2018:341 ff). Organisationen, die mit sozial innovativen Projekten erfolgreich sein wollen, müssen Entscheidungen treffen unter folgender Tatsache: *„Die Zukunft ist nicht mehr planbar. Das Verhalten der Konkurrenz ist weniger nachvollziehbar. Die nächsten Quartale lassen sich schwerer vorhersagen. Es gibt keine einfachen Lösungen.“* (Bosch 2018:39)

Menschen, die sich schwer tun mit der Digitalisierung mitzuhalten, brauchen Unterstützung, aber nicht in der Art, wie es Eubanks und O´Neil beschreiben. Ein Geschäftsführer einer sozialen Organisation, spezialisiert auf IT-Dienstleistungen, fordert zu Recht Startups für den Sozialbereich.[44] Zum Abschluss dieses Kapitels werden Empfehlungen postuliert, wie die Soziale Arbeit als Profession, die Organisationen, die in diesem Feld tätig sind, agieren sollten.

“So happy just to see you smile
Underneath the sky of blue
***On this new morning**”*
(Dylan 1970)

6.8 Empfehlungen an die Soziale Arbeit aus Sicht der Digitalisierung

Aus der Beobachtung der Sozialen Arbeit, der Recherche für diese Masterthese, der Auswertung der durchgeführten Expert*innen-Interviews, dem Studieren unzähliger Bücher, Zeitschriften, Artikeln und Internet-Beiträgen, sowie der Teilnahme an Konferenzen und Foren, ergeben sich für uns folgende Forderungen an Organisationen in der Sozialen Arbeit bezüglich eines modernen Umgangs mit der Digitalisierung, um einen neuen Morgen mit blauem Himmel und frischer Luft wahrscheinlicher zu machen.

[43] Internationale Sozialarbeit/Entwicklungsarbeit vorerst weggelassen
[44] In der Umsetzung von sozial innovativen Projekten im Bereich der Sozialen Arbeit gilt es, ethischen und normativen Standards zu folgen, wie diese beispielsweise von der NASW proklamiert werden (NASW 2017).

Es sollten in der Hierarchie ganz oben in allen sozialen Organisationen Digitalisierungsverantwortliche (Digital Leaders) etabliert werden, ausgestattet mit ausreichend Budget und Entscheidungsmöglichkeiten. Jene sozial innovativen Projekte, die länger funktionieren, haben eine*n Verantwortliche*n für das Thema Digitalisierung in der obersten Hierarchieebene. Es empfiehlt sich, ergänzend einen Newsroom einzurichten, eine Abteilung für interne und externe Kommunikation, die den Markt und digitale Strömungen und Entwicklungen genau beobachtet, welche die eigene Organsiation gefährden könnten, um darauf rasch reagieren zu können. Dazu hilfreich ist eine agile Organisationskultur im Sinne einer „Lernenden Organisation" (Scharmer 2014), damit eben frühzeitig auf Veränderungen am Markt, bei der Zielgruppe und anderen Stakeholdern reagiert werden kann.

Dazu hilfreich ist ein „beidhändiger Führungsstil". *„Die rechte Hand steht dabei für den innovationsfördernden Teil; sie fördert die Kreativtät und Innovationsfreude der Mitarbeiter. Fehler werden nicht bestraft, sondern als Lerneffekte verbucht. Die linke Hand repräsentiert dagegen die traditionelle Führung. Im Fokus steht dort die Umsetzung des Tagesgeschäftes. Projekte werden präzise geplant, Aufgaben werden klar verteilt, die Zielerreichung wird gewissenhaft gemessen. Richtlinien müssen eingehalten, Fehler vermieden werden."* (Bosch/Hentschel/Kramer 2018: 36) (vgl. auch Hofert 2017, Kreutzer/ Neugebauer/Pattloch 2017)

Ein digitales Geschäftsmodell sollte entworfen werden und Disruption, also ein Infragestellen des eigene Geschäftsmodells, gegen die eigene Organisation zum Tagesgeschäft werden (vgl. Eisenreich/Ufer 2018, Kollmann/Schmidt 2016, Schallmo/Rusnjak/Anzengruber/Werani/Jünger 2017). Ergänzend empfehlen Autoren wie Christoph Keese, neben der bestehenden Organisation ein oder mehrere Startups zu gründen (oder zu akquirieren), die parallel und unabhängig digitale Lösungen entwickeln können (Keese 2016).[45] So knapp die Budgets in der Sozialwirtschaft auch sind, so hilfreich könnten Sondermittel für diese Bestrebungen in die Zukunft sein. Die Arbeiterkammer Niederösterreich hat beispielsweise trotz drohender Budgetkürzungen durch die österreichische Bundesregierung einen Sonder-Budgettopf installiert, um im Bereich der Digitalisierung Projekte zu finanzieren, die langfristig helfen, die Arbeitsbedingungen der Menschen in Betrieben zu verbessern (Mayr 2019:7).

[45] Keese lebte und arbeitete ein halbes Jahr lang im Silicon Valley, um vor Ort den Spirit und die Arbeitsweise des momentan erfolgreichsten wirtschaftlichen Raumes zu erforschen.

Die Mitarbeiter*innenstruktur sollte so heterogen wie nur möglich sein. Ein IT-Geschäftsführer sagt in einem Interview, dass er viele unterschiedliche Berufsgruppen in seiner Organisation bevorzugt. Er bezeichnet sich selbst in diesem Hinblick als „frech", weil er aus dem Behindertenbereich kommt und schon immer die Maxime hatte, keine Mitarbeiter*innen mit einer behindertenspezifischen Ausbildung einzustellen. Diese Haltung erklärt er uns so, dass Personen aus der Branche eine Sichtweise mittrugen, die nicht innovativ ist, sondern bisher Gedachtes so weiterführt wie bisher.[46]

Um Digitalisierung in sozial innovativen Projekten zum Erfolg zu verhelfen, ist wirtschaftliches Know-how notwendig. Nur wer es schafft, sich selbst als Unternehmer*in, als unternehmerisch denkende und handelnde Person (Mitarbeiter*in) zu begreifen, und damit Gemeinnützigkeit zu überwinden, eröffnet sich auch modernen Finanzierungsmöglichkeiten wie Crowdfunding. Und alle Entwicklungen sollten konsequent von Kund*in, Klient*in und Abnehmer*in aus gedacht, sowie die Zielgruppe bei allen neuen oder alternativen Entwicklungen von Beginn an automatisch miteinbezogen werden.

[46] Frei nach dem Motto: *„Denke und handle offroad. Begib dich außerhalb ausgetretener Wege."* (Bosch et al. 2018).

7 Theorie New Work

Dominik Gruber

7.1 Blick ins Netz – Eine Begriffsbestimmung

New Work, was ist das? Was ist damit eigentlich gemeint? Als moderner Mensch des 21. Jahrhunderts, ist der erste Impuls der Griff nach der Tastatur, um sich einen Überblick im Internet zu verschaffen. Beim Durchforsten des World Wide Web nach dem Schalgwort „New Work" stößt man sogleich auf Webseiten, die sich mit der Zukunft der Arbeit befassen, der Gründerszene zugeordnet werden können, auf die Beratung von Organisationen spezialisiert sind und sich den Themen Personal und/oder Manager*innen widmen.

Buchtitel, welche sogleich durch die Suchanfrage bei Google aufpoppen, wie „Arbeit – Die schönste Nebensache der Welt", „NEW WORK – Wie wir morgen tun, was wir heute wollen", „Thank God it´s Monday! Design Thinking – Wie wir die Arbeitswelt revolutionieren" oder „New Work – Gute Arbeit gestalten" verbreiten eine positive Aufbruchstimmung in eine bessere und neue Arbeitswelt.

Ein tieferer Blick auf besagten Webseiten und weiteres Stöbern in der Literatur bringt die erste Neuerung zum Vorschein, ein neues, großteils fremdartig wirkendes Vokabular wie Soziokratie, Holakratie, Agil, Scrum, Co-Creation, Design Thinking etc.. Hinter den neuen Begriffen verbergen sich Konzepte, Methoden, Praktiken, Prozesse, Voraussetzungen, Anforderunen oder Herausforderungen, welche größere oder kleinere Teilmengen des sehr breit geführten gegenwärtigen New Work Diskurses darstellen.

7.2 Woher kommt New Work

7.2.1 Das Original - New Work von Bergmann

Zum ersten Mal taucht der New Work Begriff Ende der 70er, Anfang der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts auf. Unter dem Eindruck der technologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Veränderungen im Wandel von Produktions- zu Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, begann sich der austro-amerikanische Philosoph Firthjof Bergmann Ende der 70er, Anfang der 80er, Gedanken darüber zu machen, wie Arbeit in kapitalistischen Gesellschaften gestaltet werden sollte.

Für Bergmann stand außer Frage, dass das klassische kapitalistische Lohnarbeitssystem, vor allem in Wechselwirkung mit der Automatisierung, dem technischen Wandel und der damit verbundenen Effizienzsteigerung zur Verstärkung gesellschaftlicher Probleme wie Arbeitslosigkeit und generell zu Ungleichheit führen wird (vgl. Frithjof Bergmann 2004:112ff).

Sein Ziel war und ist nichts Geringeres, als der Rückbau des kapitalistischen Lohnarbeitssystems, hin zu einem alternativen Arbeitssystem, welches mehr Selbstbestimmung und Unabhängigkeit für das Individuum bereitstellt (vgl. Bergmann 2004:116f).

Konkret soll sich das wie folgt darstellen. Ein Drittel der Arbeit soll mit ein bis zwei Tagen Lohnarbeit für die Erwirtschaftung eines finanziellen Grundstocks erbracht werden. Im zweites Drittel widmet man sich der „High-Tech-Eigen-Produktion“ (HTEP). Hierbei handelt es sich um einen fortgeschrittenen DIY (do it yourself) Gedanken innerhalb kleiner bis mittlerer sozialer Verbände. Mit Hilfe modernster Technik soll eine größtmögliche Selbstversorgung gelingen – vom Anbau von Lebensmitteln bis hin zur Herstellung technischer Geräte. Zu diesen Überlegungen gehört jedoch auch eine neue Art sehr bewussten Konsums. Bergmann fordert eine Abkehr des Konsumkapitalismus (vgl Bergmann 2004:309ff). Im letzten Drittel widmet man sich der Selbstverwirklichung, dem sogenannten Calling. Es geht darum, das zu tun, was man wirklich, wirklich will. Es gibt viel mehr Arbeit als bloße Lohnarbeit. Bergman fasst den Begriff Arbeit sehr weit und meint sinnstiftende Tätigkeiten, welche durchaus in Form eines Geschäftsmodells auch Ertrag einbringen können, jedoch nicht müssen. Die technische Entwicklung hat uns die Möglichkeiten eröffnet, sich von ungeliebten Arbeiten zu befreien und sich der sinnstiftenden, selbstbestimmten Seite der Arbeit zuzuwenden. Herauszufinden, was man wirklich, wirklich will, ist eine sehr herausfordernde und individuelle Angelegenheit, jedoch essenziel, um eine größtmögliche, vor allem emotionale Unabhängigkeit vom klassischen Lohnarbeitssystem zu erreichen. Wie Bergmann argumentiert, ist die Ergründung dessen, was man wirklich, wirklich will, das Finden der eigenen Berufung, oder auch Calling genannt, Grundlage für schöpferische Kraft und Zufriedenheit (vgl. Bergmann 2004:323ff). Bergmann hat seither mit seinen über die Welt verstreuten Zentren für Neue Arbeit, einige Projekte in Zusammenarbeit mit Unternehmen, Organisationen und auch Regierungen umgesetzt, um seine Idee voranzutreiben (vgl. Bergmann 2004:193ff).

Der Autor, Psychologe und Unternehmensberater Markus Väth führt die Ideen Bergmanns in seinem Buch „Arbeit - die schönste Nebensache der Welt“ weiter. Die gesellschaftliche Metaebene betreffend überführt Väth den Gedanken Bergmanns in die zehner Jahre des neuen Jahrtausends.

> *„Aufgrund der Quantensprünge in Digitalisierung, Automatisierung und Technologie werden Produktivität und dafür benötigte Arbeitskraft*

auseinanderlaufen. Daher müssen wir den gesellschaftlichen Anteil von bezahlter Arbeit, unbezahlter Arbeit und Freizeit (Anti-Arbeit) neu justieren. Dies stellt die Frage nach der (finanziellen) Solidarität in der Gesellschaft in Form des bedingungslosen Grundeinkommens, negativer Einkommenssteuer und ähnlicher Instrumente“ (Väth 2016:74).

Frigga Haug schlägt in ihrer 4 in 1 Perspektive in eine ähnliche Kerbe, stellt jedoch die Forderung einer geschlechtergerechten Verteilung von Arbeitszeit und Arbeitsart noch stärker heraus (vgl. Haug 2011:249). Die sich ergebenden Möglichkeiten könnten in Zukunft ein weitaus selbstbestimmteres Leben erlauben, ganz im Sinne des Calling in Bergmanns Konzept, jedoch benötigt dies neue individuelle Kompetenzen. um nicht in die Überforderung zu schlittern. Dies gilt ebenfalls für die Anforderungen am Arbeitsmarkt, welche sich ebenfalls erhöhen. Im Gegensatz zu Bergmann, befasst sich Väth auch mit Organisationen. Diese werden sich über kurz oder lang unter dem Druck der disruptiven Veränderungen der Digitalisierung und Globalisierung, in Richtung der von Andreas Boes (2016:64) beschriebenen systemisch integrierter Organisationen entwickeln. So folgen sie schlussendlich den New Work Dynamiken der Dezentralisierung, Digitalisierung und Demokratisierung, welche in der gegenwärtigen Debatte zentral sind (vgl.Väth 2016:133).

7.2.2 Aktuelle New Work Debatte

Während Bergmann sich in seinem New Work Konzept sehr stark darauf konzentriert, dass eine neue Diskussion darüber geführt werden soll, wie wir Arbeit gesellschaftlich gestalten (Makroebene), gerechte Versorgung kommunal (Mesoebene) organisieren und das Individuum (Mikroebene) sich empowern und selbstverwirklichen kann, ist der gegenwärtige New Work Diskurs stark durch eine organisationszentrierte Sicht der Mesoebene geprägt, welche Bergmann gar nicht behandelt. Das Empowerment und die Selbstverwirklichung von Individuen wird in neueren Beiträgen daher vor allem im Organisationskontext und nicht gesamtgesellschaftlich diskutiert.

Die Makroebene wird oftmals ganz ausgespart oder findet nur als Bühne der gesellschaftlichen Entwicklungen seine Erwähnung. Von der Kritik am kapitalistischen Lohnarbeitssystem ist selten bis gar nicht die Rede und auch die Idee der „High-Tech-Eigen-Produktion“ wird nicht diskutiert. Dieser eingeschränkte Blick auf das Thema New Work wir von Autor*innen wie beispielsweise Markus Väth sehr kritisch gesehen. Diese Verkürzung führt zu einem recht unscharfen und beliebigen Verständnis und Verwendung des Begriffs New Work. Er führt aus, dass nur, wenn die sozialen,

politischen sowie philosophischen Überlegungen in die Debatte miteingebunden werden, New Work als das begriffen werden kann, was es ist:

> *„eine Idee, die eben nicht nur >>Produktivität erhöht<< und >>Mitarbeiter binden<< kann, sondern auch außerhalb der betriebswirtschaftlichen Sprechblasen den arbeitenden Menschen mit Kraft und Perspektive erfüllt“* (Väth 2016:59f)

Leider kann in dieser Arbeit der holistischen Auffassung von Markus Väth, Frigga Haug und Bergmann nicht Rechnung getragen werden. Zum einen, da dies den Rahmen sprengen würde und zum anderen, da für diese Arbeit genau jener Ausschnitt der New Work Diskussion, welcher mit der Organisation und den Arbeitsbedingungen befasst ist, von besonderer Bedeutung scheint. Dies soll jedoch nicht bedeuten, dass die, meiner Meinung nach sehr wichtige gesellschaftliche Diskussion über die Konzeption und Funktion von Arbeit in unserer Gesellschaft sowie Fragen zu Ungleichheit, nicht wichtig sind. Ganz im Gegenteil halte ich vor allem diese Beiträge zu New Work für sehr relevant, besonders für den Bereich der Sozialen Arbeit.

Die Auslassung der Organisation in Bergmanns Konzeption wird in der aktuellen Debatte um New Work durch Ideen neuer Unternehmensführung und Projektmanagement geprägt, wie sie sich im agilem Management bis hin zur Holakratie (vgl. Hofert 2018), im Konzept des systemisch integrierten Unternehmens (vgl. Boes 2016), der Soziokratie (vgl. Rüther 2018), der evolutionären Organisationen (vgl. Frederic Laloux 2015) und vielen mehr finden. Vieles von dem, was die Autor*innen in ihren Beiträgen beschreiben, ist sich ähnlich. Es gibt jedoch auch diverse Unterschiede, welchen im Detail hier nicht Rechnung getragen werden kann. Die Beiträge stellen unter anderem neue Formen der Organisation in den Mittelpunkt, die einen Gegenentwurf zu dem fordistisch-bürokratischem Organisationsmodell (vgl. Väth 2016: 133/Boes 2015:59) oder auch evolutionäre Weiterentwicklung traditionellen- und modernen-Organisationen (vgl. Laloux.2015:19) darstellen. Die fordistisch-bürokratischen Modelle werden als immer unfunktionaler empfunden und dies gibt Platz für neue Modelle. Dies führt uns zu der Frage, warum immer mehr Menschen, Berater*innen und Organisationen sich überhaupt mit New Work befassen?

7.3 Kontext und Herausforderungen

Die fordistisch-bürokratischen Organisationsstrukturen mit ihren ausgeprägten Hierarchien, der funktionalen Trennung von Abteilungen, dem Silodenken, der zentralisierten Entscheidungslogik und den langen Reaktionszeiten, ist den aktuell vorherrschenden Herausforderungen nicht mehr gewachsen. Zunächst haben die disruptiven Veränderungen durch Digitalisierung und Globalisierung, die Umweltbedingungen für Organisationen drastisch verändert. Die Zeiträume, in denen Annahmen ihre Gültigkeit bewahren, verkürzen sich immer mehr, ein Phänomen das Hartmut Rosa als Gegenwartsschrumpfung theoretisch beschrieben hat (vgl. Rosa 2013: 20ff). Diese rasante Geschwindigkeit der Veränderungen versetzte Organisationen in die sogenannte VUKA Welt.[47] Die Abkürzung wird im Projektmanagement, wie auch in der Unternehmensberatung verwendet und bezieht sich auf die Unsicherheiten, welche in Form von sich schnell verändernden Gegebenheiten in einer komplexen Umwelt entstehen, in der sich Unternehmen und Individuen heutzutage befinden. So hat beispielsweise die Digitalisierung in kürzester Zeit ganze Branchen, durch die Art wie wir kommunizieren, konsumieren und produzieren, verändert. Ganz neue Geschäftsmodelle und Konkurrenzsituationen sind entstanden (vgl. BMFSA 2017:16f). In Kombination mit der Globalisierung verschärfen sich diese Dynamiken noch weiter. Dies zwingt Organisationen dazu, agil zu sein und setzt sie unter steigenden Innovationsdruck.

Weiters führen die Dynamiken des demografischen Wandels, also den Rückgang der Geburtenrate, die höhere Lebenserwartung sowie die nur schwer abzuschätzende Zuwanderung, zu neuen Problemstellungen für Organisationen. Zum einen führt die alternde Bevölkerung, bei gleichzeitigem Rückgang der für den Arbeitsmarkt verfügbaren Bewerber*innen, zu einem Mangel an stark nachgefragten qualifizierten Fachkräften (vgl. WKO / Hackl et al. 2017:13). Zum anderen stellt der demografische Wandel auch eine Herausforderung im Umgang mit den unterschiedlichen

[47] Die Abkürzung VUKA stammt eigentlich aus dem militärischen Bereich. Das amerikanische Militär beschrieb damit im Kalten Krieg und später auch in Krisenregionen den Umstand, dass nichts vorhersehbar ist und sich jeden Tag neue Voraussetzungen ergeben können. Das V steht für Volatilität und referiert auf wechselhafte, instabile und schwankende Gegebenheiten. Das U steht für Unsicherheit in Bezug auf die Ungewissheit und Unklarheit in der Planung. K steht für die Komplexität, welche durch zunehmende Interdependenz und Informationsflut entsteht und A steht für die Ambiguität, welche die Mehrdeutigkeit von Informationen sowie die damit verbundene Gefahr der Fehlinterpretation beschreibt.

Vorstellungen, Werten und Interessen verschiedener Generationen (Baby Boomer, X,Y und Z) und Milieus dar (Hackl et al. 2017:13). Es kommt zu einem Demographie bedingtem Wandel der Machverhältnisse (vgl. Thomas Sattelberger 2016:38) zu Gunsten der Arbeitnehmer*innen, jedoch vor allem der gut ausgebildeten. Hinzu kommt, dass viele Mitarbeiter*innen unzufrieden sind mit den aktuellen Arbeitsbedingungen. Das gilt nicht nur für die Menschen am Sockel der Pyramide, sondern oftmals auch für die Managementebene (vgl Laloux 2015:3). Diese sind immer stärker von Stress belastet (Hackl et al. 2016: 92f.). In Deutschland waren 2013, 14 Prozent aller betrieblichen Krankenstände auf psychische Erkrankungen zurückzuführen. Dies stellt eine Verdoppelung seit 2000 dar (vgl. Väth 2016:27). Ein weiterer Faktor sind die „neuen" Werte der Generation Y oder auch Millenials genannt, welche die Diskussionsbeiträge zum Thema der Gestaltung der zukünftigen Arbeit maßgeblich beeinflussen. Dies liegt mit unter daran, dass durch den demografischen Wandel, vor allem die gut ausgebildeten Millenials in Zukunft am Arbeitsmarkt stark nachgefragt werden. Es kommen auch immer mehr Individuen dieser Generation in Entscheidungspositionen. Diese Generation hat gelernt, ihre Interessen zu artikulieren und auf Augenhöhe zu diskutieren. Dies fordern sie auch in der Arbeitswelt. Sie möchten mitbestimmen und beteiligt werden. Sie sind gewohnt, Entscheidungen zu treffen und wechseln, viel schneller als frühere Generationen, das Unternehmen, wenn sie unzufrieden sind oder eine neue Herausforderung suchen. Individuen dieser Generation an eine Organisation zu binden, ist schwieriger geworden (vgl. Schermuly 2016:41ff). Für diese Generation ist nicht mehr ein hohes Gehalt (7 Prozent) oder eine Führungsposition (4 Prozent) das angestrebte Ziel in der Arbeit, sondern persönliches Wachstum, Selbstverwirklichung und eine befriedigende Tätigkeit. 30 Prozent wünschen sich eine sinnstiftende und erfüllende Arbeit (vgl. Ewinger 2016:16f).

„Der Anreiz für Leistung im Job liegt heute eher in mehr Raum für Kreativität, Mitgestaltung und Selbstbestimmung als in alten Karrieremodellen von Aufstieg und mehr Gehalt." (zit. Ewinger 2016:17)

Doch sollte generell berücksichtigt werden, dass es unter Arbeitnehmer*innen eine größere Heterogenität bezüglich der Idealvorstellung zur Arbeit gibt. So kommt die Studie „Wertewelt Arbeit 4.0" des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (Deutschland) über Generationsgrenzen (Baby Bommer, Generation X, Y und Z) und Milieugrenzen hinweg, zu einem sehr heterogenen Bild bezüglich der vertretenen Werte der Arbeitnehmer*innen. Die Studie konnte 2016 sieben verschiedene Wertewelten identifizieren (vgl. BMSA 2016)

7.4 Der sozialwirtschaftliche Kontext

Die Sozialwirtschaft ist von diesen Herausforderungen nicht ausgenommen. Sie unterliegen wie Berthold Becher (2019:7ff.) ausführt, ebenso zunehmendem Konkurrenz- und Innovationsdruck, sowie der Anforderung nach mehr Agilität in einer immer komplexer werdenden Welt. Für Organisationen in der Sozialwirtschaft erhöht sich diese Komplexität durch mehrere Faktoren. Zunächst kann das wirtschaftliche Handeln in der Sozialwirtschaft in drei Sektoren unterteilt werden, dem Markt- oder Profitsektor, dem öffentlichen Sektor/Verwaltung und dem Non-Profit-Sektor (vgl. Gruber 2014:4).

Weiters ist die Zielsetzung beziehungsweise der Anspruch ein anderer, als jener eines „normalen“ Unternehmens, welches auf das Verkaufen einer Dienstleistung oder eines Produktes fokussiert ist. Organisationen in der Sozialwirtschaft haben ein breiteres Zielsystem. Erstens stellen sie soziale Services und Produkte für spezifische Personengruppen zur Verfügung, zweitens soll damit der gesellschaftliche Auftrag der sozialen Kohäsion und Inklusion geleistet werden und drittens nehmen Organisationen in der Sozialwirtschaft oft eine anwaltschaftliche Position für marginalisierte Gruppen und deren Interessen gegenüber Politik und Gesellschaft war und zeigen so verdeckte oder entstehende Probleme auf (vgl. Gruber 2014:6f).

Zusätzlich agieren Organisationen in der Sozialwirtschaft auf einem „Quasi Markt“, der durch einige Besonderheiten geprägt ist. Zunächst treten die Nutzer*innen sozialer Dienstleistungen und Produkte meistens nicht als jene in Erscheinung, welche diese auch bezahlen. Finanziert werden die meisten dieser Dienstleistungen durch den Staat. So sind Organisationen in der Sozialwirtschaft oft in einer Mittelposition zwischen Nutzer*innen und Finanzier. Der Staat tritt jedoch in diesem „Quasi Markt“ sowohl auf der Seite der Anbieter*innen, als auch auf jener der Nachfragenden in Erscheinung. Auf der Seite der anbietenden Organisationen mittels Leistungsverträgen und Ausschreibungen und auf der Seite der Nachfragenden (Klient*innen) mittels Subjektförderung oder auch Gutscheinen/Geldleistung (ebd.).

Mittels Privatisierung und Vermarktlichung im sozialen Sektor, soll es durch mehr Wettbewerb zu einer Effizienzsteigerung und Individualisierung von Leistungen kommen. Immer mehr, vormals öffentliche Leistungen, wurden ausgelagert und privatisiert. Der Staat änderte auch die Finanzierungsmodalitäten. Wurden zuvor pauschale Subventionen geleistet, gibt es jetzt detaillierte Leistungsabrechnungen, Ausschreibungen und Vergabeverfahren. Die damit verbundenen Leistungsnachweise

erhöhen den dokumentarischen Aufwand zunehmend (ebd.). Dies stellt Organisationen der Sozialwirtschaft, neben allen anderen Herausforderungen, wie sich wandelnde Probleme in einer sich schneller wandelnden Gesellschaft, vor zunehmende Aufgaben. Organisationen der Sozialwirtschaft sollten sich wie Brecher schreibt, proaktiv diesen Herausforderungen stellen.

> „*Sie müssen sich grundsätzlich innovationsfähig organisieren und proaktiv Innovationen vornehmen*." (Becher 2019:10)

Hierfür benötigt es einer spezifischen innovationsfreundlichen Organisationsform. Diese Organisationsform ist gekennzeichnet von Funktionsbereichen, die frei von hemmender Versäulung sind und Kooperation und Kommunikation fördern. Die Verantwortungsbereiche sind dezentralisiert, die Hierarchien abgeflacht, es gibt kurze Kommunikationswege und schnelle Entscheidungen, in welche die Mitarbeiter*innen einbezogen werden (vgl. Becher 2019:14). Auch die Mitarbeiter*innenattraktivität darf in diesem Punkt nicht außer Acht gelassen werden. Denn eine innovative Organisation braucht innovative Mitarbeiter*innen. Diesen Mitarbeiter*innen sollte ein geeignetes Arbeitsumfeld geboten werden, um ihre Potentiale ausschöpfen zu können (vgl. Becher 2019:13).

7.5 Zwei Fliegen mit einer Klatsche?

Könnte New Work hierfür eine Antwort sein? Hinter dem Begriff New Work, in seiner aktuellen organisationsorientierten Ausrichtung, verbergen sich, wie schon weiter oben angedeutet, auch neue Organisationsmodelle, welche sich oft durch flache Hierarchien, eine spezifische Organisations- und Führungskultur, dezentralisierte Entscheidungen, partizipative Mitarbeiter*innenbeteiligung, Kund*inneneinbindung und Sinnkomponente stark von bisherigen Modellen abgrenzen. Attribute, welche auch im Anforderungsprofil innovativer Sozialwirtschaftlicher Organisationen gefordert sind.Mit diesen Modellen sowie den damit verbundenen Methoden und Instrumenten, ist die Hoffnung verbunden

- die Herausforderungen, welchen Organisationen gegenüber stehen, besser lösen zu können, also agiler, produktiver und innovativer zu werden. Eine Hoffnung, die stark mit wirtschaftlichen Interessen in Zusammenhang gebracht werden kann.
- Den Anforderungen, welche aktuelle und zukünftige Mitarbeiter*innen an die Organisation stellen, besser gerecht zu werden und eine selbstbestimmte, partizipative, sinnhafte, neue Arbeitswelt zu schaffen. Eine Hoffnung, welche humanistisch konnotiert ist.

Die Frage, ob New Work nun ein humanistisches Projekt, eine wirtschaftlich ökonomische Agenda (vgl. Väth 2016: 38) oder einfach beides ist, kann nicht beantwortet, sollte jedoch in der Beschäftigung mit New Work immer mitgedacht werden.

7.6 New Work konkrete Ausformung

New Work ist ein sehr weit gefasster Begriff, der eine Klammer setzt um eine Vielzahl verschiedenster Instrumente, Modelle und Vorstellungen. Aus dem Portfolio jener Aspekte, welche unter New Work subsumiert werden können, sind wahrscheinlich strukturelle Anpassungen, die sich auf Zeit, Ort und Art der Arbeit beziehen, am verbreitetsten und meist diskutierten. Hierfür sind Maßnahmen wie Gleitzeit oder freie Zeiteinteilung für flexible Arbeit, Home-Office-Möglichkeit für die Flexibilisierung des Arbeitsortes oder Job-Rotation für den Wechsel zwischen Arbeitsbereichen Beispiele (vgl. Hackl et al. 2017:77). Ein weiterer Aspekt sind neue Bürokonzepte, wie beispielsweise Creative Workspace (ebd.), welche Mitarbeiter*innen ein anregendes Arbeitsumfeld verschaffen und Kommunikation zwischen Mitarbeiter*innen untereinander, wie auch zwischen Mitarbeiter*innen und Führungspersonal ermöglichen sollen. Dies ist jedoch nicht alles.

Hackl et al. (2017:72) haben anhand von 5 New Work Kategorien (siehe Abb.11), welchen sie 12 Aspekte zuteilten, die Wirkung von New Work Aspekten in Bezug auf Arbeitgeber*innenattraktivität, Umsatz, Mitarbeiter*innenfluktuation und Mitarbeiter*innenzufriedenheit gemessen.

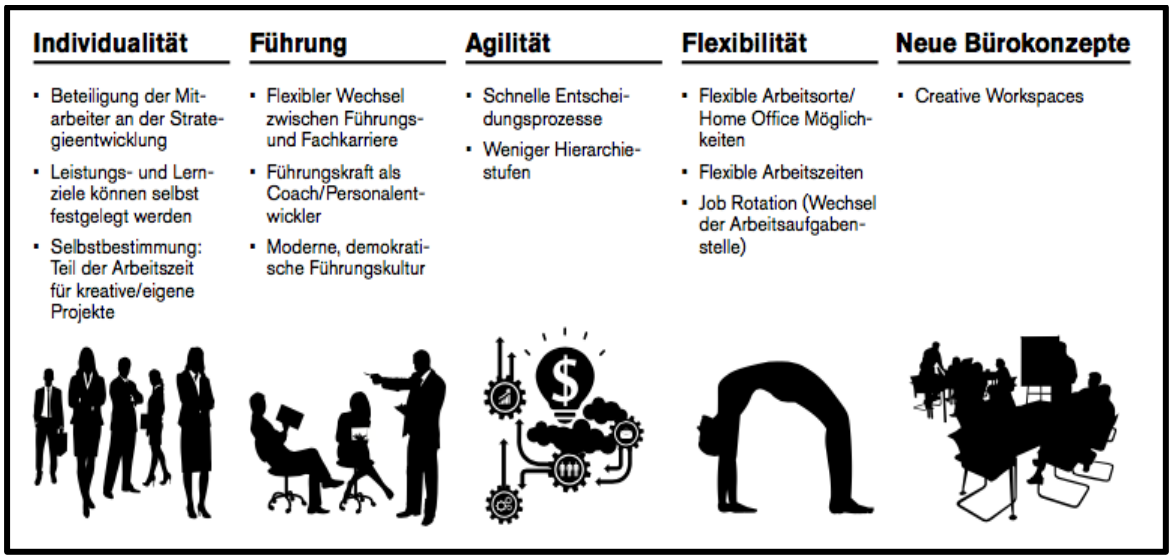


Abbildung 11: 12 New Work Aspekte. Quelle: Hackel et.al. 2017:72

In ihrer Studie weisen Hackel et al. (2017:83) nach, dass New Work etwas bringt. So kann ein positiver Zusammenhang zwischen New Work Instrumenten und Umsatz, Mitarbeiter*innenzufriedenheit und Arbeitgeber*innenattraktivität bestätigt werden. Als besonders starke Treiber erwiesen sich moderne, demokratische Führungskultur sowie schnelle Entscheidungsprozesse. Die Mitarbeiter*innenzufriedenheit korreliert am deutlichsten mit einer demokratischen Führungskultur, danach mit schnellen Entscheidungsprozessen und flexibler Arbeitszeit. Die Arbeitsplatzattraktivität korreliert am stärksten mit Creative Workspace, gefolgt von einer demokratischen Führungskultur und schnellen Entscheidungsprozessen. Die Mitarbeiter*innenfluktuation korreliert am stärksten negativ mit einer demokratischen Führungskultur, gefolgt von schnellen Entscheidungsprozessen und flexiblen Arbeitsorten. Für die Autoren zeichnet sich durch all ihren, in den letzten Jahren durchgeführten Studien, ein eindeutiges Bild ab. Für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens ist eine umfassende Mitarbeiter*innenbeteiligung ein starker Treiber. Diese zeigt über mehrere Studien hinweg eine hohe Varianz mit der Leistung von Teams, der Mitarbeiter*innenzufriedenheit und Arbeitgeber*innenattraktivität (zit. Hackl et al.2017:86ff). In der letzten Konsequenz bedeutet New Work die Veränderung der Organisationskultur. Hackl et al. schreiben dazu.

> „*... letztendlich kann New Work nur funktionieren, wenn eine auf Vertrauen basierende Arbeitskultur vorliegt, die durch flache Hierarchien und einen demokratischen Führungsstil bestimmt wird*." (zit. Hackl et al.2017:122)

Die nächsten Kapitel werden sich deshalb auf neue Formen der Organisationskultur, neue Organisationsmodelle sowie neue Führungsstile konzentrieren.

7.6.1 Organisationskultur

Ein viel beachtetes Buch zu einer sich neu entwickelnden Organisationskultur ist „Reinventing Organisations" von Frederic Laloux. Seiner These nach haben die Menschen im Laufe ihrer Entwicklung, also von der Zeit der Jäger*innen und Sammler*innen bis zur hochkomplexen Industrienation, immer wieder neue Organisationsformen hervor gebracht. Er lehnt sich dabei an Entwicklungsmodelle der Psychologie und Anthropologie an und überträgt diese auf Organisationen. Das Modell folgt in seiner Herangehensweise sehr stark der Spiral Dynamics Logik des Psychologen Clare W. Graves. Analog zu Graves wird jeder Entwicklungsstufe eine Farbe zugeteilt (siehe Abb.12) (vgl Laloux 2015).

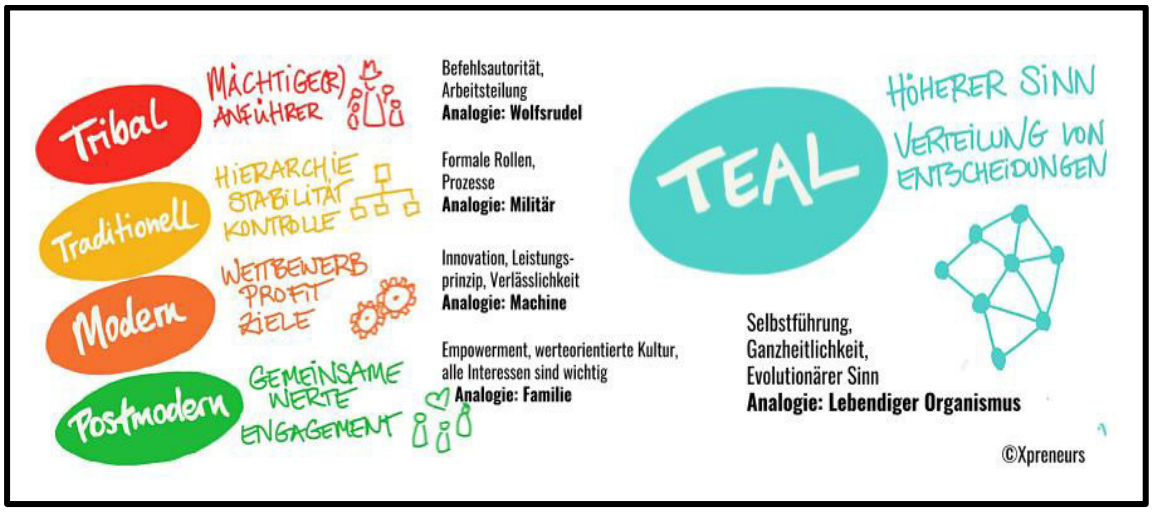


Abbildung 12: Organisationsparadigmen nach Laloux. Quelle: Spielmann 2017

Interessant für das New Work Thema wird es ab grün. Der postmoderne Organisationstyp versucht Hierarchien so weit als möglich abzuflachen und eine starke wertorientierte Kultur und inspirierende Sinnausrichtung zu etablieren. Von Investor*innen bis zu den Mitarbeiter*innen sollen alle Interessen von der Leitung gleich behandelt werden. In postmodernen Organisationen ist eine Abkehr von der Ausrichtung auf maximale Profite für ihre Investor*innen zu erkennen. Empowerment und eine neue Führungskultur (Servant-Leadership und 360 Grad Feedback) ist dieser Organisation genauso wichtig wie ihre soziale Verantwortung (vgl. Laloux 2015:31ff).

Laloux ist in seiner Recherche auf einen neuen Typ von Organisation gestoßen. Die Teal (Türkis oder auch Petrol) Organisation, von Laloux auch evolutionäre Organisation genannt. Diese Organisation setzt auf selbstgeführte Teams, welche die Aufgaben selbst verteilen und Verantwortung übernehmen. Dies ist recht anspruchsvoll für die einzelnen Mitarbeiter*innen, da es nicht mehr möglich ist, die Verantwortung und Aufgaben auf andere abzuwälzen, kann jedoch zu einem erfüllenderen Arbeitserlebnis führen. Um gute Entscheidungen zu treffen, gibt es in den evolutionären Organisationen „neue“ Entscheidungsmechanismen, wie sie in der Soziokratie, Holokratie oder Soziokratie 3.0 anzutreffen sind. Ein weiteres Merkmal neben der Selbstführung ist die Ganzheitlichkeit. Hierbei geht es darum, dass sich Menschen in diesen Organisationen mit ihrer ganzen Persönlichkeit einbringen können. Der Arbeitsplatz soll ein Platz sein, an dem Mensch sich wohlfühlt. Im Arbeitsalltag sollen Räume zu Reflexion und Austausch geschaffen werden. Das dritte Merkmal ist das Streben nach Sinn. Die Verfolgung eines „höheren“ Ziels, beispielsweise das Wohlergehen pflegebedürftiger Menschen bei einem Pflegedienst, ist wichtiger als Profit. Damit ist in diesen Organisationen das Konkurrenzdenken auch nicht stark ausgeprägt. So werden

erfolgreiche Strategien, Praxen und Methoden gerne weitergegeben, wenn damit das angestrebte Ziel verfolgt wird. Nicht das Geschäft, sondern das sinnstiftende Ziel bestimmt die Logik (vgl. Laloux 2015).

7.6.2 Exkurs: Praxisbeispiel

Buurtzorg ist eine Organisation für mobile Pflege in den Niederlanden. Gegründet wurde sie 2006 mit vier Pfleger*innen, 2013 beschäftigte sie bereits 7.000 Pflegekräfte in den Niederlanden und deckt damit zwei Drittel der häuslichen Pflege ab. Mittlerweile sind es weltweit über 10.000 Mitarbeiter*innen. Teams von 10 Pflegekräften betreuen 50 Patient*innen. Die Teams sind selbstorganisiert und es gibt keine formale Hierarchie. Die Zentrale in Amsterdam bietet den Teams einige Dienste, hat jedoch nur geringe Entscheidungsmacht. Das Organisationsziel ist, die Autonomie der Patient*innen zu fördern und zu erhalten und wenn möglich die Versorgung pro Patient*in durch eine Person zu bewerkstelligen. Die Pflegepersonen kümmern sich neben medizinischen Belangen auch um Psychosoziales. Der ganze Mensch wird in den Blick genommen. Laut einer Studie von Ernst & Young von 2009 brauchte Buurtzorg 40 Prozent weniger Arbeitsstunden pro Patient*in als die Mitwerber*innen. Die Patient*innen genesen schneller, ein Drittel der Einweisungen in die Notaufnahme werden vermieden und wenn Patient*innen doch auf die Notaufnahme müssen, ist der Aufenthalt kürzer. (vgl. Laloux 2015:61ff/Rüther 2017:324)

Diese Erfolgsquote wirkt sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter*innen aus. Bei Buurzorg ist die Arbeitszufriedenheit höher und die Mitarbeiter*innenfluktuation niedriger als bei den Mitwerber*innen. Es gibt keine Vorgesetzten und keine strukturelle Hierarchie. Die Aufgaben werden nach Talent im Team vergeben. Bis auf ein paar Dinge wie die Kommunikationsplattform, werden alle Entscheidungen gemeinsam im lokalen Kleinteam getroffen. Die Entscheidungen im Team laufen nach einem KonsenT ähnlichen Prinzip ab. Wenn es keine schwerwiegenden Einwände gibt, ist die Entscheidung gut genug. Bei Problemen können sich Teams ans Buurzotg-Netzwerk aller Teams wenden oder an die regionalen Berater. Der Zusammenhalt bei Buurtzorg basiert auf einigen Regeln, an die sich alle zu halten haben (vgl. Laloux 2015: 65ff/Rüther 2017:324f).

- Teams dürfen nicht größer als 12 Personen sein
- Aufgaben im Team sind gleich zu verteilen
- neben Teambesprechungen soll es auch regelmäßige Beratungstreffen zu den Fällen der Patient*innen geben
- jedes Jahr beurteilen sich die Teammitglieder

- jedes Team entwirft einen Jahresplan
- in erfahrenen Teams gibt es Zielvorgaben bezüglich der verrechenbaren Stunden, 60-65 Prozent sollten verrechenbar sein
- Teams treffen Entscheidungen auf Grund einer bestimmten Methode (vgl. Laloux 2015: 69)

Mittlerweile haben sich auch andere Dienstleistungen wie Hilfe für Menschen mit Alzheimer, Unterstützung für Jugendliche, Beratung für Menschen mit psychischen Erkrankungen und Pflegeurlaubsvertretung für Angehörige in Zusammenarbeit mit dem Buurtzorg-Gründer Jos de Blok entwickelt. Jos de Blok hält auch Vorträge bei der „Konkurrenz", sollte sich diese für das Modell von Buurtzorg interessieren (vgl. Laloux 2015:207f).

7.6.3 Organisationsmodelle

Im Folgenden werden Organisationsmodelle vorgestellt, um sich ein Bild davon machen zu können, wie eine New Work Organisation aussehen könnte. Solche neuen Modelle der Organisationsführung bedürfen jedoch eines anderen Blickes auf das arbeitende Individuum, als jenes, welcher in fordistisch-bürokratischen Organisationen gepflegt wurde. Es geht um die Abkehr von Douglas McGregors Theorie X aus der Managementlehre, welche den Menschen negativ sieht, hin zu seiner Theorie Y (siehe Abb. 13), die eine positive Sicht auf das Individuum prägt. Denn, nur wenn der Mensch als Wesen definiert wird das sich motivieren kann, ist es ihm möglich, Motivation auch in seinem Tun, seiner Arbeit einzubringen. Nur so sind Arbeitsformen möglich, die den Beruf zur Berufung machen (vgl. Väth 2016:83) und nur so ist Zusammenarbeit zwischen mehreren Menschen möglich, ohne sich ständig gegenseitig zu kontrollieren.

Theorie X		Theorie Y
Menschen mögen NICHT arbeiten, finden es langweilig und vermeiden Arbeit so viel sie können.	**Einstellung**	Menschen mögen arbeiten. Arbeit ist ein Bedürfnis und unter richtigen Bedingungen haben sie Freude daran.
Menschen müssen kontrolliert, geführt und durch Belohnung und Bestrafung motiviert werden. Misstrauen dem Mitarbeiter gegenüber.	**Führung**	Menschen können sich selbst führen, wenn sie eine wertschätzende und fehlerfreundliche Umgebung haben. Vertrauen dem Mitarbeiter gegenüber
Menschen sind extrinsisch motiviert, sie handeln durch Zwang, aus Angst den Job zu verlieren, oder wegen des Geldes.	**Motivation**	Menschen sind intrinsisch motiviert, möchten ihr eigenes Potenzial entfalten und Ziele erreichen, die sie akzeptieren.
Menschen werden lieber geführt und möchten keine Verantwortung übernehmen.	**Verantwortung**	Menschen suchen und akzeptieren Verantwortung unter den passenden Bedingungen.
Die meisten Menschen haben kaum Kreativität.	**Kreativität**	Kreativität ist weit verbreitet, jeder hat sie und sie kann gefördert werden.

Abbildung 13: Theory X und Theory Y. Quelle: Rüther 2018:299

7.6.4 Die soziokratische Familie

Organisationsmodelle, die solchen neuen Kulturen entgegenkommen, sind neben vielen anderen jene aus der Familie der Soziokratie. Hierzu können die bereits 1970 erstmals umgesetzte Soziokratie, das auf der Soziokratie aufbauende und 2008 vorgestellte „Betriebssystem“ der Holakratie und die 2015 entwickelte Soziokratie 3.0 (S.3) gezählt werden. Christian Rüthe befasst sich in einer 2017 neu überarbeiteten Publikation mit diesen drei Modellen. Die folgende Ausführung wird sich auf diese Publikation beziehen (vgl. Rüther 2017:25ff) und sich in gegebener Kürze vor allem mit der Soziokratie befassen und die anderen beiden Modelle nur streifen.[48]

Die Soziokratie ist ein Gesamtkonzept für eine effiziente und demokratische Organisation. Grundlegend formuliert eine soziokratische Organisation eine Vision.

> *„Eine Vision ist das gewünschte zukünftige Bild der Umgebung (Welt oder Gesellschaft). Dieses zukünftige Bild bezieht sich auf die Welt außerhalb der Organisation, das mit Hilfe der Produkte und Dienstleistungen erreicht werden soll.“* (zit. Rüther 2017:26)

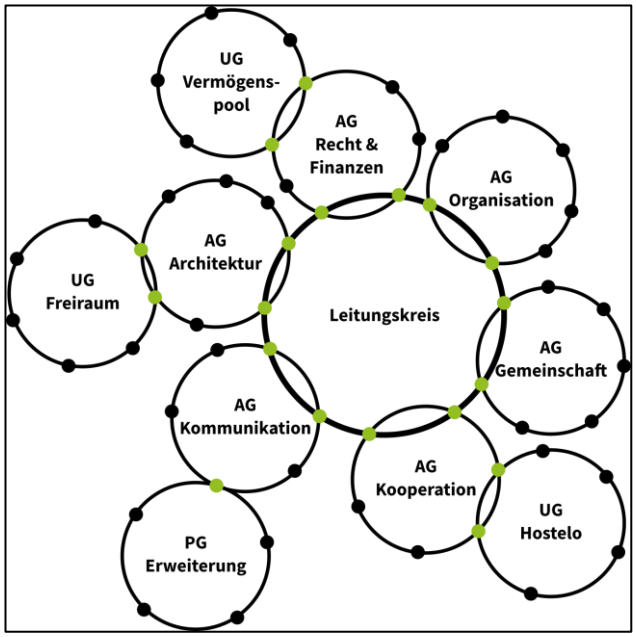


Abbildung 14: Beispiel für soziokratischen Organisationsaufbau. Quelle: wohnen im Grünen Markt o.A.

[48] Da an dieser Stelle nur eine vage Idee vermittelt werden kann empfiehlt sich bei weiterem Interesse die Website von Christian Rüther : http://www.christianruether.com/

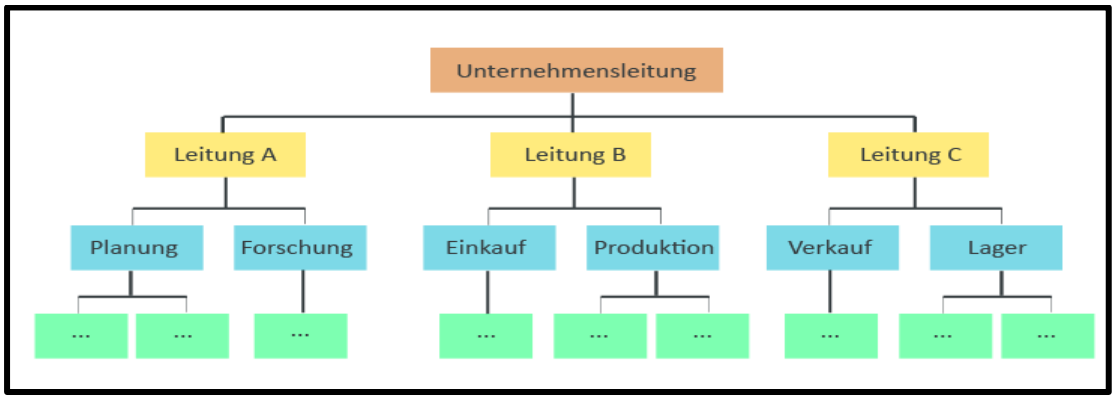


Abbildung 15: klassische Pyramidenstruktur. Quelle: Betriebswirtschaft lernen 2017

Die Soziokratie basiert auf folgenden vier Kernmechanismen.

- Beschlussfassung durch KonsenT. Der KonsenT ist ein Entscheidungsmodell, in dem eine Entscheidung dann gilt, wenn keine*r einen schwerwiegenden Einwand hat. Dies bedeutet, die Entscheidung wird als sicher genug betrachtet, um sie auszuprobieren oder für den Moment als gut genug empfunden. Der KonsenT bezieht sich hierbei immer auf die Vision. Diese Entscheidung muss nicht perfekt sein. Es kann auf Grund des Prinzips der „dynamischen Steuerung“ immer nachgebessert werden. Es werden vor allem Grundsatzentscheidungen bezüglich Rollen (Moderator*in, Schriftführer*in, Delegierte und Führungskräfte), Funktionen, Ziele, Budget, Abläufe, Einstellungen und Entlassungen, etc. so getroffen.
- Organisation besteht aus semi-autonomen Kreisen (siehe Abb.14) statt des klassischen Pyramidenaufbaus (siehe Abb.15). Die Organisation in Kreisen, wie sie in der Soziokratie gedacht wird, lässt sowohl Hierarchien als auch hierarchiefreie Organisation zu. Auf der Kreisebene begegnen sich jedoch alle immer auf Augenhöhe und haben bei KonsenT Entscheidungen auch dasselbe Stimmgewicht. Die Kreise treffen sich alle vier Wochen, um die Grundsatzentscheidungen zu treffen.
- Es gibt eine doppelte Verknüpfung zwischen den Kreisen. Dies bedeutet, dass jeweils eine Person (Deligierter) eines Kreises in den nächst höheren entspannt wird und der jeweils nächst höhere Kreis eine Person (Führungskraft) in den darunterliegenden entsendet. Dadurch entsteht eine doppelte Verknüpfung und hohe Transparenz, auch die Beteiligung aller wird dadurch erhöht.
- Es gibt Wahlen bezüglich der wesentlichen Funktionen und Rollen. In diesen Wahlen werden von allen Vorschläge bezüglich Ausformung von Funktionen und Rollen sowie wer diese ausfüllen soll per KonsenT beschlossen.

Vorteil der Soziokratie ist, dass sie eine „leere Methode“ ist, welche sich mit vielen verschiedenen Systemen wie einer Netzwerkorganisation, Projektmanagementansätzen sowie jene aus dem agilen Management (z.B.: Scrum) und vielem mehr verbinden.

Die Holakratie baut auf den Ideen der Soziokratie auf. Die Holakratie gibt sich, ähnlich der Vision in der Soziokratie, einem „Purpose“. Dieser bezieht sich auf den Daseinszweck. Sie ist ebenfalls in Kreisen organisiert, setzt auf KonsenT, die doppelte Verknüpfung, ein ähnliches Wahlverfahren und die „dynamische Steuerung“ mit jeweils leichten Anpassungen. Die Holakratie unterscheidet sich jedoch in vielen Punkten auch von der Soziokratie. Beispielsweise ist in der Soziokratie eine lineare Struktur und somit Hierarchie möglich, auch wenn diese durch die starke demokratische Partizipation nicht mit Hierarchien in einer klassischen Aufbaustruktur zu vergleichen sind. In der Holakratie gibt es gar keine lineare Struktur (siehe Abb.16). Die Aufgaben und Verantwortungen werden auf Rollen verteilt, welche durch eine oder mehrere Personen wahrgenommen werden. Die Rollen sind weitgehend autonom. Die Machtfrage wird durch die „Constitution“, die Verfassung der Holakratie geregelt. Diese gibt klar die Regeln in einer Holakratie vor und ist Trägerin der Macht in der Organisation. Dies hat Vor- und Nachteile.

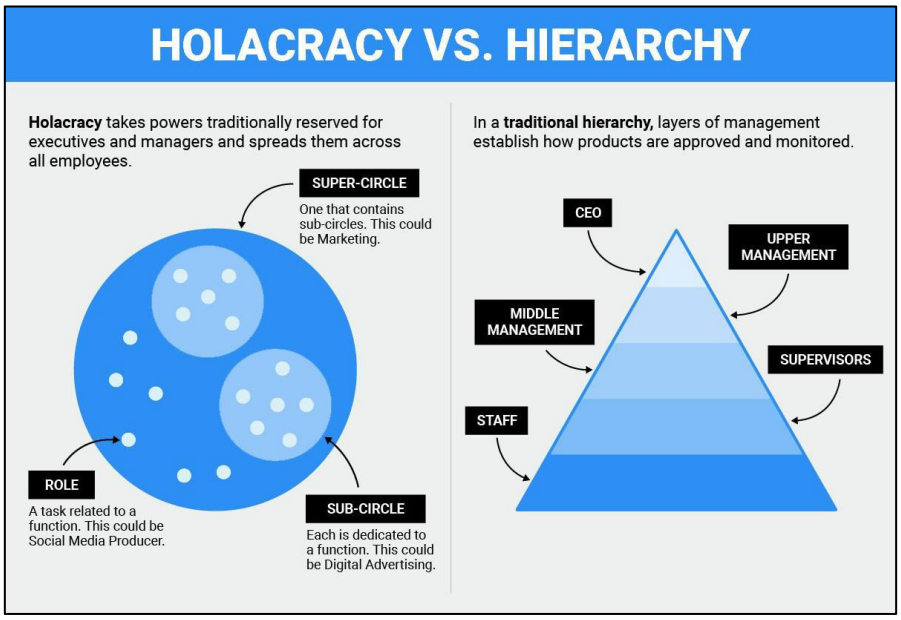


Abbildung 16: Holacracy vs. Hierarchy. Quelle: Fischer o.A.

So ist die Holakratie oftmals etwas unflexibel und formalisiert. Die Holakratie ist ein sehr bekanntes Model, welches jedoch nur gegen Bezahlung trainiert und zertifiziert wird (vgl. Rüther 2017:165).

Die Soziokratie 3.0 auch S3 genannt, wurde als Weiterentwicklung der Soziokratie und Holakratie konzipiert. Sie ist sehr flexibel aufgebaut, basiert auf einem

Baukastensystem und unterscheidet sich daher grundlegend von den anderen, da es sich hierbei nicht um ein Komplettpaket handelt. Sie basiert auf sieben Grundwerten und 69 Patterns (den Bausteinen), welche an dieser Stelle nur erwähnt, jedoch nicht weiter ausgeführt werden.

7 Grundwerte

- KonsenT als Entscheidungsprinzip
- Gleichstellung
- Verantwortung
- Kontinuierliche Weiterentwicklung
- Transparenz und Effektivität
- Empirie

Die S3 ist durch ihr Modularsystem in allen Organisationsformen und Strukturen anwendbar (Abb. 17) und kann auch nur für bestimmte „Probleme“ oder Abläufe genutzt und implementiert werden. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Erdenker*innen eine Creative Commons Politik verfolgen und jegliches Material und jegliche Information frei zugänglich ist.

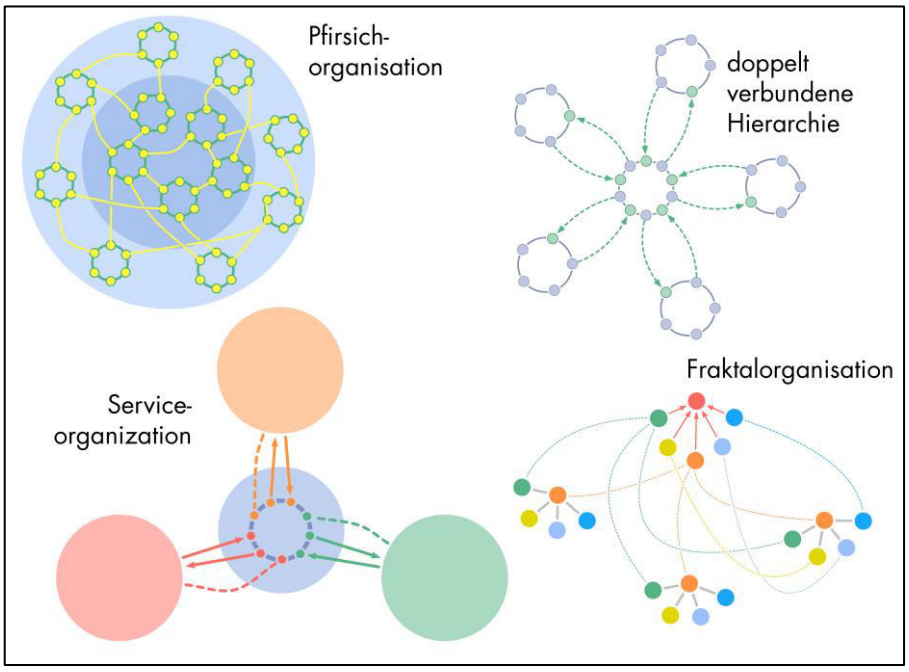


Abbildung 17: Verschiedene Strukturmuster für Organisationen. Quelle: Bockelbrink/Priest o.A.

7.6.5 Führungskultur

Modelle wie die gerade behandelten stellen Führungskräfte und Mitarbeiter*innen vor neue Herausforderungen. Denn für Mitarbeiter*innen kommt mit mehr Freiheiten und Entscheidungsbefugnis auch mehr Verantwortung und für Führungskräfte stellt sich die Frage, was sie jetzt noch entscheiden, wenn bemächtigte Mitarbeiter*innen selbst Entscheidungen treffen. Doch weniger Hierarchie bedeutet nicht gleichzeitig keine Führung. Es bedeutet auf eine andere Weise zu führen. Es geht um die Abkehr von Führung als Positionsmacht hin zur dienenden Führung. Ziel ist es, die Mitarbeiter*innen dabei zu unterstützen, sich in ihrer Arbeit konzentrieren und entfalten zu können. Es geht nicht mehr um Kontrolle oder darum, die Richtung vorzugeben. (vgl. Hofert 2018: 51/ Hackl et al. 2017:86) Dass sich unter anderem auch die Erwartungen an Führung verändert haben, zeigt ebenfalls eine Studie von Hackl et al. (2017:88). In dieser Studie konnte auch die Relevanz für die Mitarbeiter*innenzufriedenheit festgesellt werden. (siehe Abb.18)

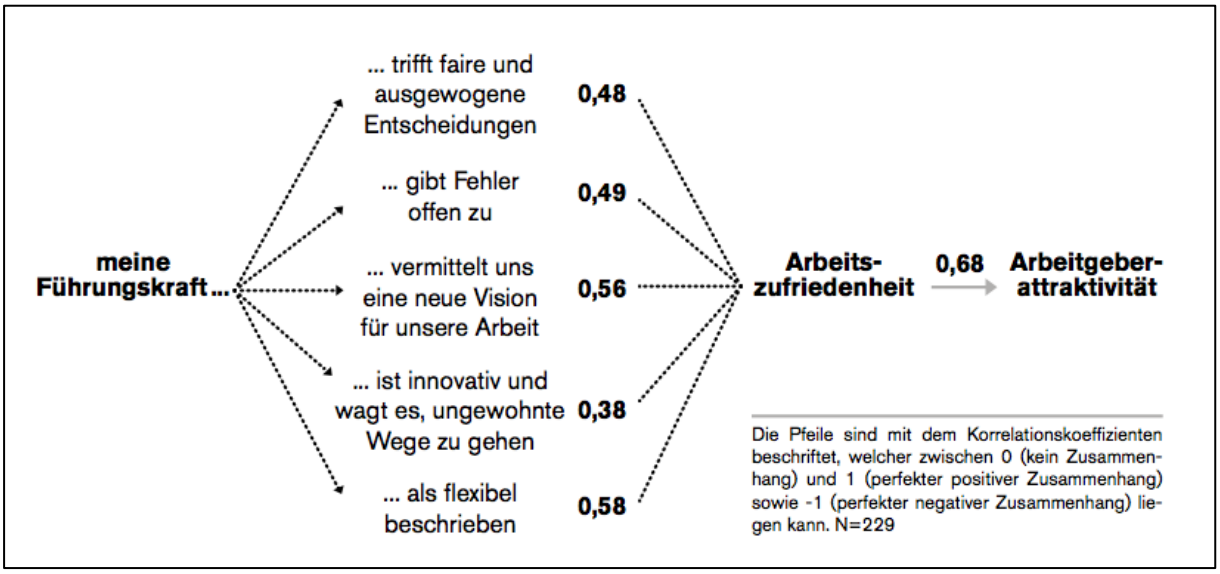


Abbildung 18: Zusammenhang Führungskraft und Arbeitszufriedenheit. Quelle: Hackl et al. 2017:91

Führungsstile, welche sich im New Work Kontext anbieten, sind beispielsweise der partizipative Führungsstil oder die transformative Führung, welche stark auf Führung über Visionen setzt (vgl. Schermuly 2016: 155ff). Beide Führungsstile unterstützen das, wie es Schermuly nennt, psychologische Empowerment. Psychologisches Empowerment basiert auf den vier Säulen Kompetenz, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und Einfluss, welche von den Mitarbeitern*innen empfunden werden. Im Bezug auf die Arbeit bedeutet dies, je mehr Kompetenz man bei der Arbeit erfährt, je

bedeutender man das eigene Tun empfinde,[49]je selbstbestimmter man in der Arbeit ist und je selbstwirksamer man sich fühlt, desto mehr wird man psychologisch empowert.

> „*Psychologisches Empowerment ist die individuelle Interpretation des strukturellen Empowerments. Die Strukturen beeinflussen das Erleben von psychologischem Empowerment und beeinflussen darüber viele wünschenswerte Effekte in unserem Arbeitsleben* „(zit. Schermuly 2016:59) (siehe Abb19).

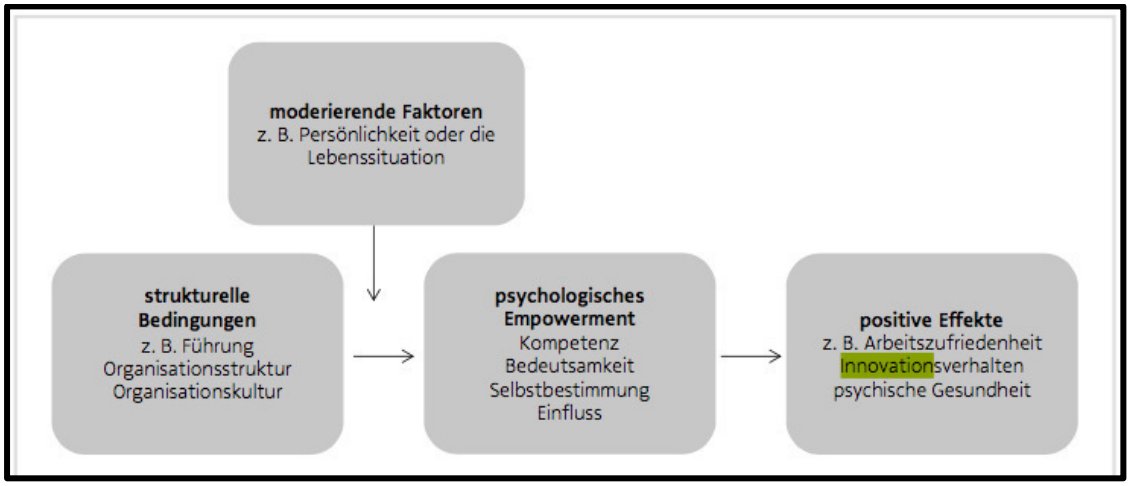


Abbildung 19: Psychologisches Empowerment als Vermittler zwischen strukturellen Bedingungen am Arbeitsplatz und positiven Effekte. Quelle: Schermuly 2016:60

Carsten C. Schermuly zeigt in seiner Studie, dass es einen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit, Bindung an die Organisation, Extraproduktives Verhalten, Leistung und Innovationsverhalten und psychologischem Empowerment gibt.

In den vorangegangenen Kapiteln wurde der New Work Diskurs besprochen und die strukturellen Eckpunkte wie Organisationskultur, Organisationsstruktur und Führungsstil behandelt, welche mit New Work in Verbindung stehen.
Der nachfolgende Teil bespricht die Auswertung der Interviews mit dem Schwerpunkt, welchen Nutzen nun New Work für Organisationen in der Sozialwirtschaft hat.

[49] Hierzu gibt es auch ein Schichtenmodell in diesem wird unterschieden zwischen:
- meine Arbeit ist mir und meiner Organisation wichtig
- meine Arbeit ist für mich und mein persönliches Leben bedeutsam und
- meine Arbeit ist wertvoll für andere und dient einem höheren Zweck

8 Ergebnisse aus Sicht von New Work

Dominik Gruber

8.1 Einleitung

Im folgenden Kapitel werden die Erkenntnisse des erhobenen Forschungsmaterials im Bezug auf das Thema New Work dargelegt. Die sich hier vorfindende Auswertung bezieht sich auf Interviewmaterial mit sieben Praktiker*innen aus Organisationen, die New Work Ansätze anwenden. Ein Schwerpunkt der Auswertung lag dabei darauf, warum die Organisationen so arbeiten wie sie arbeiten, welche Vorteile sich hieraus für wen ergeben und welche Herausforderungen damit in Verbindung gebracht werden können.

Bevor auf konkretere Erkenntnisse der Interviewauswertung eingegangen wird, soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass die interviewten Praktiker*innen aus teilweise sehr heterogenen Organisationen wie NGOs, hybriden Organisationen oder Social Buisnsses kommen und in den Organisationen sehr unterschiedliche Positionen einnehmen. Die Befragten überspannten Bereiche von der Leitung über Führungskraft bis zum*zur Mitarbeiter*in. Auch das Wissen über verschiedene Aspekte von New Work beziehungsweise generell über New Work war sehr unterschiedlich ausgeprägt. So reichte das Spektrum von Personen, welche sich mit der Thematik bereits theoretisch tiefergehend befasst hatten bis hin zu Personen, welche in einem durchaus als New Work zu bezeichnenden Umfeld arbeiten, beziehungsweise ein solches etabliert haben, mit der Begrifflichkeit „New Work“ jedoch kaum vertraut waren oder diese nicht mit ihrer Arbeitsumgebung in Verbindung brachten.

8.2 Mitarbeiter*innenbeteiligung

Die Beteiligung der Mitarbeiter*innen gestaltet sich im Forschungssample je nach Organisation unterschiedlich. Einige Organisationen, in welchen Mitarbeiter*innen tätig waren, könnten, wie in Kapitel Organisationskultur (siehe Abschnitt 7.5.1) ausgeführt, als postmoderne Organisationen beschrieben werden. Also Organisationen, welche hierarchisch organisiert sind, jedoch diese flach halten und die Mitarbeiter*innen versuchen einzubinden. Ein wesentlicher Punkt ist hierbei die gleichgewichtige Berücksichtigung der Interessen von Mitarbeiter*innen, Nutzer*innen und Investor*innen sowie die Ausrichtung an einem höheren Gut, einer Vision beziehungsweise sozialen Mission.

Andere besprochene Projekte können zu den teilautonomen, beziehungsweise autonomen, selbstorganisierten Teams, wie sie im Kapitel zur soziokratischen Familie

(siehe Abschnitt 7.5.2.1) behandelt wurden, gezählt werden. Die explizit behandelten Projekte sind jedoch autonome selbstorganisierte Teams in einer hierarchisch strukturierten. Diese Teams weisen intern strukturell keine Hierarchie auf und verwalten sich selbst. Auch hier ist konzeptionell die Ausrichtung an einem höheren Gut, einer Vision beziehungsweise einer sozialen Mission vorgesehen.
Gemein ist den untersuchten Organisationen, dass sie den Mitarbeiter*innen hohe Entscheidungsfreiheit in den eigenen Arbeitsbereichen gewähren. Die Beteiligung bezüglich strategischer Entscheidungen variiert jedoch.

8.3 Erwartungen bezüglich Mitarbeiter*innenbeteiligung

Zunächst scheint es interessant, welche Erwartungen mit der stärkeren Beteiligung von Mitarbeitern*innen verbunden sind zu beleuchten. In den Interviews stellte sich im Bezug auf die Erwartungen von New Work, in diesem Abschnitt als Maßnahmen, welche die Selbstbestimmung, mehr Freiheiten und stärkere Mitbestimmungsmöglichkeiten von Mitarbeiter*innen fördern verstanden, in unterschiedlicher Form dar.

Hiermit sind beispielsweise Möglichkeiten gemeint wie die eigene Arbeitszeit selbst einzuteilen, in dem Sample konkret in Form von Gleitzeit, freie Zeiteinteilung oder Teams, welche ihre Dienstpläne selbst erstellen können. Weiters das Angebot, den Arbeitsplatz nach Bedarf zu wählen. Für Interviewpartner*innen gab es teilweise die Möglichkeit, je nach gerade zu erledigenden Aufgaben, dies auch außerhalb der Organisation zu tun, zum Beispiel in Form von Teleworking oder Home Office. Alle Interviewpartner*innen hatten in ihren Arbeitsfeldern hohe Autonomie und Entscheidungskompetenzen.

Diese entzogen sich teilweise auch komplett der Einflussnahme von Vorgesetzten. Manche hatten sogar budgetäre Entscheidungsbefugnisse. In allen Organisationen gab es Prozessabläufe oder informelle Praktiken, welche es Mitarbeiter*innen ermöglichte, Ideen einzubringen und sich an organisationsweiten Entscheidungen bezüglich Strategie, Struktur und Dienstleistung zu beteiligen. Hierbei gab es jedoch starke Unterschiede, ob diese eher konsultativ oder partizipativ ausgestaltet waren. Manche hatten hierbei stärker strukturell ausgeprägte Rechte als andere. Für die Projekte der selbstorganisierten Teams galt dies jedoch nur innerhalb des Teams und nicht innerhalb der Organisation.

Im Hinblick auf die Erwartung bezüglich der Mitarbeiter*innenbeteiligung kommt es zur Dimensionsausbreitung zwischen den drei Polen: gut für die Mitarbeiter*innen, gut für die Organisation und gut für die Nutzer*innen.

Der Pol „gut für die Mitarbeiter*innen“ spielt darauf an, dass durch mehr Selbstbestimmung, mehr Freiheiten und stärkere Mitbestimmungsmöglichkeiten, Mitarbeiter*innen mehr Freude an der Arbeit haben, ihre Persönlichkeit und Interessen stärker einbringen können, sich ernst genommener und wirksam fühlen, dadurch motivierter sind und Sinn durch die Arbeit erfahren. Durch den verstärkten Informationsaustausch, Interessensabgleich und die Mitverantwortung kommt es auch zu Persönlichkeitsweiterentwicklung. Ein wesentlicher Punkt ist auch die stärkere Einflussnahme auf das eigene Arbeitsumfeld. Der Pol hängt auch mit der Vorstellung zusammen, dass das Arbeiten in starren, hierarchischen Strukturen mit wenig Entfaltungsspielraum, Menschen gleichgültig gegenüber der Arbeit und lustlos bei der Arbeit macht. Diese Einstellungsdimension zeigte sich in Äußerungen von Mitarbeiter*innen aller Positionen.

Der Pol „gut für die Organisation“ bezieht sich dabei mehr darauf, dass wenn Mitarbeiter*innen mehr Selbstbestimmung, mehr Freiheiten und stärkere Mitbestimmungsmöglichkeiten haben, sie sich vielschichtiger, kreativer und besser einbringen sowie mehr Wissen generieren und teilen können. Davon profitiert die Organisation in Form von Produktivitätssteigerung, besserer Dienstleistungserbringung und höherer Innovationsfähigkeit. Kombiniert mit Methoden wie dynamischer Steuerung, gewinnt diese auch an Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit. In dieser Einstellungsdimension spielen auch Managementthemen eine größere Rolle. Hinter diesem Pol verbirgt sich die Vorstellung, dass es für Organisationen wichtig ist, flexibel und innovativ zu sein, um Erfolg zu haben. Wobei sich hier Erfolg sowohl auf die soziale Mission wie auf Markterfolg ausrichten kann. Dieser Position sind oft Personen in Leitungspositionen nahe.

Der Pol „gut für die Nutzer*innen“ betont die bessere Betreuungsmöglichkeit, welche sich aus höheren Freiheits- und Beteiligungsgraden der Mitarbeiter*innen ergeben, sowie die stärkere Vermittlung und Vertretung der Nutzer*inneninteressen innerhalb der Organisation. Hinter diesem Pol verbirgt sich die Vorstellung, dass Mitarbeiter*innen im Feld der Sozialen Arbeit aus einer advokatorischen Position ihren Klient*innen gegenüber agieren. Dies sollte jedoch kritisch betrachtet werden, da zwischen Mitarbeiter*innen und Nutzer*innen vor allem im Betätigungsfeld der Sozialen Arbeit

Interessensunterschiede bestehen können. Dieser Position sind oftmals Basismitarbeiter*innen sehr nahe.

8.4 Nutzer*innenbeteiligung

Die Einbeziehung von Nutzer*innen zeigte sich im Sampling in unterschiedlichen Maßnahmen und bezieht sich nicht ausschließlich auf solche, welche mit New Work in Verbindung gebracht werden können. Die Abgrenzung zwischen New Work und Nicht-New Work ist hierbei eine, welche einer weiteren Untersuchung bedarf und an dieser Stelle nicht geleistet werden kann. Zu vermuten ist, dass jene, welche auf höhere Partizipation oder sogar Kooperation ausgerichtet sind und ein geringeres Hierarchiegefälle aufweisen, wie Co-Creation, eher mit New Work in Verbindung stehen. Die Nutzer*innenbeteiligung zeigt sich im Sampling in Form von Inklusion durch Arbeitsplätze, die Einbeziehung durch Maßnahmen wie Co-Creation in der Dienstleistungs- oder Produktentwicklung, Befragungen oder durch Einbeziehungsmechanismen im Rahmen von Wohngruppen, in welchen Nutzer*innen leben.

Allen interviewten Personen gemein ist die Einstellung, dass durch die Einbindung von Nutzer*innen die soziale Mission besser verfolgt werden kann. Bezüglich des Blicks auf die Nutzer*innen stellten sich jedoch unterschiedliche Vorstellungsdimensionen heraus. Die eine Position weist die Vorstellung der Nutzer*in als Individuum, welches im Leben oder der Verselbständigung unterstützt wird, aus. Hierbei werden die Nutzer*innen als Expert*innen für ihr Leben betrachtet, welchen geholfen wird. Die andere Position sieht die Nutzer*innen als Kund*innen. Dabei werden die Nutzer*innen ebenfalls als Expert*innen betrachtet, jedoch mit dem Unterschied, dass diese eine profunde Expertise, mit hoher Relevanz für die Bereitstellung beziehungsweise Entwicklung der Dienstleistung oder des Produkts einbringen können.

Hiermit können strukturelle Umweltbedingungen in Zusammenhang gebracht werden, welche Handlungslogiken mitbestimmen. So findet sich die erste Position vor allem unter strukturellen Voraussetzungen des intermediären Bereichs der Sozialwirtschaft. Dies ist jener Bereich, in dem die meisten sozialen Dienstleistungen erbracht werden. In diesem sind Auftraggeber*in (Staat) und Nutzer*innen unterschiedliche Parteien. Für die Leistungserbringer*in, also die Organisation, entsteht dadurch die Situation, dass diese dem Auftraggeber*in (Staat) und nicht den Nutzer*innen über ihre Leistung Rechenschaft, zumeist in Form von Dokumentation, ablegen müssen. Dies führt zu komplexen Situationen, wenn es um die Berücksichtigung der Interessen und

Bedürfnisse von Nutzer*innen geht. Die Berücksichtigung selbiger, ist zwar zumeist durch gesetzliche Regulierung verbrieft, kann jedoch oftmals nur eingeklagt und nicht durch Wahl einer anderen Dienstleistung durch Nutzer*innen erwirkt werden. Im intermediären Bereich bestimmt zumeist der Auftraggeber die Leistung und Rahmenbedingungen, wodurch der Handlungsspielraum bei der Dienstleistungserbringung bezüglich der Fragen was?, für wen? und wie? hierbei merklich durch diese Interessen eingeschränkt ist.

Die zweite Position findet sich vor allem unter den strukturellen Voraussetzungen des privaten Sektors sozialwirtschaftlicher Leistungserbringung. Hierbei wird eine Dienstleistung oder ein Produkt unter den Gesetzmäßigkeiten des Marktes angeboten. Die Leistungskontrolle stellt der Markterfolg dar. Der Handlungsspielraum bezüglich was, für wen und wie angeboten wird, ist größer, da die Interaktion nur zwischen zwei Parteien stattfindet. Dadurch scheint sich die Einbindung der Nutzer*innen zu erleichtern. Doch ist hier der Druck eines wirtschaftlichen Erfolges sehr hoch. Etwaige gesetzliche Bestimmungen bei der Erbringung sozialer Dienstleitungen sind jedoch ebenfalls zu berücksichtigen und die Nutzer*innengruppe sollte groß genug sein, um wirtschaftlichen Erfolg zu ermöglichen. Diese strukturellen Faktoren dominieren generell die Leistungserbringung und müssen immer mitbedacht werden. Der Zusammenhang zwischen dem Einsatz von New Work Maßnahmen und dem Sektor, in welchem eine soziale Organisation tätig ist, stellt ein interessantes Untersuchungsfeld dar. Dieses Thema kann in der vorliegenden Arbeit jedoch leider nicht weiter behandelt werden.

8.5 Adressierung

In den erhobenen Daten lassen sich aus den vorangestellten Erkenntnissen unterschiedliche Ausrichtungen bezüglich der Adressierung, welche mit New Work Maßnahmen in Verbindung steht, ableiten. Hierbei zeigte sich, dass die Adressierung zwischen zwei Polen verortet werden kann. Der eine zeigt eine stärker innerorganisatorische Ausrichtung. Dieser Pol wird dominiert von Themen wie Mitarbeiter*innen und Organisationsstrukturen. Der andere Pol wird von Themen wie der sozialen Mission, Vision, beziehungsweise Dienstleistung dominiert und richtet den Fokus somit nach außen.

Dies soll kurz an zwei Beispielen veranschaulicht werden: Aus der Perspektive zweier Interviewpartner*innen einer größeren NGO, sind es die eigenen hierarchischen Strukturen, welche durch sich schneller verändernde gesellschaftliche Verhältnisse, neue politische Vorgaben bezüglich der Leistungskontrolle sowie der zu

implementierenden notwendigen digitalen Infrastruktur herausgefordert werden. Die durch diese Herausforderungen entstehenden innerorganisatorischen Veränderungen werden von Führungskräften und Basismitarbeiter*innen als Belastung wahrgenommen. Die in diesem Kontext eingesetzte New Work Maßnahme, konkret ein agiles Organisationsmodell, soll primär zur Entlastung des Managements und Mitarbeiter*innen beitragen. Dies soll innerhalb eines Teams getestet werden. Eine Auswirkung auf die Nutzer*innen ist nicht intendiert, könnte jedoch entstehen. Sollten sich die Maßnahmen im Pilotprojekten bewähren, erhofft man dies ausweiten zu können. Dieses Beispiel weist im Bezug auf New Work auf eine stark innerorganisatorische Sichtweise mit Fokus auf Mitarbeiter*innen und Organisationsstrukturen hin. Für die Nutzer*innenbeteiligung werden andere Strategien angewandt, welche in keinem Zusammenhang mit der arbeitsstrukturellen Maßnahme stehen.

Für den Geschäftsführer einer Organisation, die zum Teil als Social Buissnes organisiert ist, ist der digitale Wandel ebenfalls von großer Bedeutung. Dieser ist zunächst als neue Herausforderung für die Nutzer*innen, im konkreten Beispiel Menschen mit kognitiver Einschränkung, zu betrachten. Auf der anderen Seite werden digitale Tools jedoch als Möglichkeit wahrgenommen, um Menschen mehr Teilhabe zu gewähren. Für die Organisation bedeutet dies, digitale Strategien und Lösungen zu entwickeln, um Exklusion zu verhindern und Inklusion zu fördern. New Work Maßnahmen wie Leitbildarbeit (Vision), Führung durch Commitment, direkte Kommunikation, agiles Projektmanagement, Co-Creation, Home-Office, Arbeiten im Netzwerk etc., werden in diesem Zusammenhang als Tools zur Erreichung der sozialen Mission und somit der Verbesserung der sozialen Wirkung der bereitgestellten Dienstleistung und Produkte eingesetzt. Für die Organisation sind New Work Maßnahmen nicht ausschließlich auf Mitarbeiter*innen ausgerichtet, sondern auch darauf, organisationsfremde Personen oder auch andere Organisationen einbinden zu können, um konkurrenzfähig zu sein und die angestrebte soziale Wirkung für Nutzer*innen zu erhöhen.

Zentral könnte bemerkt werden, dass die Interviewpartner*innen New Work Maßnahmen Potential zusprechen, jedoch sehr unterschiedlicher Art. Daher werden die Maßnahmen unterschiedlich eingesetzt und entfalten unterschiedliche Wirkungen. Wie weit die Intention, New Work für die eine oder andere erhoffte Wirkung einzusetzen durch strukturelle Bedingungen beeinflusst wird, also ob dadurch stärker die Nutzer*innen, die Mitarbeiter*innen oder die Organisation adressiert wird, lässt sich durch das Material vermuten, aber nicht belegen. Die Hoffnungen, durch New Work die eigene Arbeitsumwelt oder sogar strukturelle Einflüsse mitgestallten zu können, zeigt sich

jedoch im Material sehr stark, vor allem bei Personen, die nicht gerade Geschäftsführer*in sind. Dem steht eine eher pragmatische Sicht gegenüber, vor allem in Bezug auf politische Vorgaben und den bereits angesprochenen strukturellen Bedingungen. Eine weitere Auffälligkeit ist auf jeden Fall der Blick auf New Work, beziehungsweise die Adressierung, die sich zeigt. Bei einigen scheint dieser sehr auf die Mitarbeiter*innen verkürzt. In dieser Perspektive profitiert die soziale Mission im besten Fall über Umwege da nur ein kleinerer Ausschnitt fokussiert wird. Die andere Perspektive, welche stärker auf die soziale Mission, beziehungsweise die Dienstleistung, ausgerichtet ist, ist bereits durch die notwendige Einbeziehung der Organisationsumwelt zu einer breiteren Perspektive gezwungen. In dieser Einstellungsdimension zeigte sich, zumindest in dem herangezogenen Sample, viel Pragmatismus bezüglich des Einsatzes von New Work Maßnahmen, welche in den Kontext der Vision gestellt werden. Hierbei kommt auch die Einstellung zum Vorschein, gesellschaftliche Wirkung erzielen zu wollen.

Um soziale Wirkung zu verbessern, beziehungsweise gesellschaftliche zu erzielen, scheint es für soziale Organisationen daher sinnvoll, neue Arbeitssettings und Bedingungen ihrer Potentiale entsprechend auf die soziale Mission auszurichten und dies gemeinsam zu denken. Werden New Work Maßnahmen hingegen isoliert nur nach innengerichtet eingesetzt, geht viel an möglicher sozialer Wirkung verloren.

8.6 Innovationsverständnis

An den beiden weiter oben erwähnten Beispielen lässt sich auch ein Unterschied im Bezug auf Innovation ausmachen. Die Interviewbeiträge der Gesprächspartner*innen im Projekt, mit dem Ziel der Mitarbeiter*innenentlastung, lassen Rückschlüsse zu, dass diese in New Work Maßnahmen innovative Ansätze erkennen, mit welchen die Hoffnung in Verbindung steht, durch Veränderungen auftretende neuen Probleme besser zu bewältigen. Neue Werkzeuge für neue Probleme könnte hier die Überlegung betitelt werden. Der Beitrag im Bezug auf das andere Projekt erschließt demgegenüber die Einstellung, dass der Einsatz von New Work Maßnahmen an sich noch nicht innovativ ist, jedoch Voraussetzung, um innovative Antworten auf neue Probleme zu finden. Hier wird eher der Überzeugung gefolgt, die brauchbaren Werkzeuge einzusetzen, um innovative Idee umzusetzen.

Die Interviews eröffnen hierbei eine Dimension zwischen reaktiver und proaktiver Haltung und Verhalten. Wobei dem proaktiven Verhalten hierbei eine antizipierende Haltung bezüglich der durch Veränderung möglicherweise entstehenden

Herausforderungen vorangeht. Das reaktive Verhalten lässt sich mit einer passiven Haltung in Bezug auf Veränderungen in Verbindung bringen. Eine interviewte Person mit einer proaktiv ausgerichteten Haltung äußerte sich wie folgt:

> „*Jetzt ist es die feindliche digitale Umwelt, ja, wo ich sozusagen die Hände von mir strecken kann und sage, um Gottes Willen, davor muss man alle Menschen schützen. Die Alten und was weiß ich. Weil das können sie doch alles nicht und das, wir meinen halt wieder, nein, es geht eigentlich darum, diese Wege zu öffnen, ja die Gefahren zu sehen und zu schauen, wie können wir ihnen begegnen. Weil das eigentlich der einzige vernünftige Weg ist...“* (I1:151-155)

Ein Beispiel die eine eher reaktivere Haltung ableiten lässt liest sich folgendermaßen:

> „*Ich glaub wir haben zehn Jahre verschlafen. Und jetzt ist es so, dass irgendwie alles umgestellt wird, also nicht nur Computerprogramme für unsere alltägliche Arbeit (Hintergrundgeräusche Kind) für unsere Mitarbeiter, sondern es gibt auch ein Bildungsprogramm, wo man sich nur noch online anmelden kann. ja Im weiterern Sinne kommt dann noch das Dienstplanprogramm, dann kommt das so, dass sich die Mitarbeiter Urlaub und Krankenstand alles digital anmelden müssen, ja. also irrsinnig viele IT Prozesse auf einmal . Innerhalb der letzten zwei Jahre, und da ist der Druck von unten dann irrsinnig hoch...“* (I10:45-52)

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass New Work Maßnahmen einerseits an sich bereits als innovative Maßnahmen betrachtet werden. In dem untersuchten Sample schien dies mit einer reaktiven Haltung zu Veränderung zusammenzuhängen sowie mit einer stärker nach innen gerichteter Adressierung von New Work Maßnahmen. Andererseits werden New Work Maßnahmen als brauchbare Werkzeuge, um innovative Ideen umzusetzen, wahrgenommen. Dies zeigt sich in den Interviews in Zusammenhang mit einer proaktiven Haltung gegenüber Veränderung und einer stärker nach außen gerichteter Adressierung von New Work Maßnahmen.

Im Zusammenhang mit sozialer Innovation durch soziale Organisationen könnte somit vermutet werden, dass der Einsatz von New Work Maßnahmen vor allem dann sozial Innovative Wirkung erzielen und gesellschaftliche Wirkung verbessern können, wenn diese auch nach außen und somit in Verbindung mit der sozialen Mission gedacht werden und auf die Verbesserung dieser ausgerichtet sind.

8.7 Voraussetzungen für New Work

8.7.1 Freie Information

Ein zentrales Moment im Thema New Work ist Information. Konkret der Informationsfluss. Dieser ist wichtig, damit Mitarbeiter*innen freier arbeiten, Organisationen besser reagieren oder Kooperationen stattfinden können. In der Auswertung ergab sich zu dieser Thematik der Typ der „freien Information". Welcher idealtypisch reibungsfreie Kommunikationsvermittlung mit Nutzen für alle Beteiligten darstellt und beispielsweise mit Begriffen wie „*herrschaftsfreier Diskurs*" (I8:105), „*direkte Kommunikation*" (I1:513) oder Vernetzung (I5:29-33) assoziiert wird. Dem gegenübergestellt wird das Bild des „*Führungskämmerchen*" (I1:488) des „*eigenen Kammerl*" (I5:102) oder auch der „*One-women oder Two-man Show*" (I1:524-525). Dieses Bild stellt einen kommunikativ abgeschnittenen Ort oder Einzelkämpfer*innen dar und symbolisiert die als problematische betrachtete Praxis der Informationsabkapselung in den Innen- wie Außenbeziehungen einer Organisation. Dies wird mit Ineffizienz bei der Wahrnehmung und Bearbeitung gesellschaftlicher Problemlagen wahrgenommen. Mit freier Information wird von den Interviewpartner*innen zumeist multidirektionale Kommunikation assoziiert und das Gefühl, ernstgenommen und wertgeschätzt zu werden verbunden.

Mit dessen Gegenüber, welches als geschlossen wahrgenommenen wird, verbinden die Interviewpartner*innen eine stärker unidirektionale Kommunikation und ein Gefühl der Ausgeschlossenheit. Um freie Kommunikation zu gewährleisten scheint es wichtig, die Kommunikationswege kurz und die Kommunikationshierarchie flach zu halten, um Vorteile für Mitarbeiter*innen, Organisationen und Nutzer*innen ermöglichen zu können. In der Praxis, so zeigen es die Interviews, stehen dem vor allem innerorganisatorische strukturelle Hürden und infrastrukturelle Ausstattung im Weg.

So steht dem Anspruch der freien Information und der positiven Haltung, dass dies mit der „richtigen" Organisationskultur umsetzbar ist, jene etwas pessimistischere Haltung der Undurchführbarkeit ab einer gewissen Organisations- beziehungsweise Systemgröße und den damit stärker auftretenden Partikularinteressen gegenüber. Die Type der „feien Information" weist eine weitere Qualität bei einigen Interviewpartner*innen auf, nämlich die Hoffnung, beziehungsweise Vorstellung, dass es hier nicht nur um Informationsfluss, sondern auch um die Inklusion der Informationen geht, diese also Einfluss nehmen kann und dadurch Wirkung erzielt.

8.7.2 Durchgängige Systemlogik

Für freie Information ist die Denkfigur der durchgängigen Systemlogik von valider Bedeutung. Diese bezieht sich darauf, dass unterschiedliche Systemlogiken Kommunikationsbarrieren darstellen. Die Interviews lassen darauf schließen, dass je mehr unterschiedliche Systemlogiken aufeinandertreffen, desto schwieriger wird es für Information Wirkung zu entfalten. Weiters spielt hierbei der qualitative Unterschied der Systeme eine zusätzliche Rolle. Dies gilt sowohl innerhalb von Organisationen wie auch zwischen diesen. Das Ideal für New Work stellt hierbei eine „durchgängige Systemlogik", welche auf transparente Information, kurze Kommunikationswege und flacher Kommunikationshierarchie aufbaut, dar.

Ein Beispiel hierfür stellt ein untersuchtes Projekt dar, im Zuge dessen innerhalb einer großen Organisation ein Team nach einem agilen Modell konzipiert wurde. Das Team war zwar in sich autonom und hierarchiefrei gestaltet, konnte jedoch gegenüber der Organisation, welche stark hierarchisch organisiert ist, keine Interessen durchsetzen. Die Kombination von agilem Team mit starrer Organisation verursachte Kommunikationsprobleme, vor allem deshalb, weil wahrgenommene Probleme, welche nicht innerhalb des Teams gelöst werden konnten, erst im hierarchisch bürokratischen System unter Ausschluss des Teams an der jeweils zuständigen Stelle Beantwortung finden musste. Dadurch ging die Agilität verloren und etwaige Anpassungen der Rahmenbedingungen gingen sehr langsam von statten. Dies hatte Frustration und Mitarbeiter*innenfluktuation zu Folge.

Ein anderes Projekt, welches durch kurze Kommunikationswege und vor allem flache Kommunikationshierarchie zwischen Nutzer*innen, Basismitarbeiter*innen und Leitung geprägt ist, kann sehr individuell und flexibel auf Bedürfnisse unter Berücksichtigung aller Beteiligten eingehen. Hierbei sollte erwähnt werden, dass es sich in beiden Projekten um Unterbringungseinrichtungen für Menschen mit schweren geistigen Einschränkungen und Mehrfachdiagnosen handelt. Unterschiede bestehen jedoch in der Größe, dies in zweierlei Hinsicht. So bezieht sich das erste Beispiel auf eine kleine autonome Einheit, das Team einer Wohngruppe im Kontext einer großen Organisation. Das zweite Beispiel hingegen auf eine eigenständige Organisation, welche ein Haus mit mehreren Wohneinheiten betreut und unabhängig agieren kann.

Hier zeigt sich ein Zusammenhang mit der Organisationsgröße. Je größer eine Organisation, vor allem wenn diese aus historischen Gründen hierarchisch gewachsen

ist oder unterschiedliche kommunikative und hierarchische Systemlogiken aufweisen, desto schwieriger scheint ein partizipativer Kommunikationsfluss zu werden.

Das gerade behandelte Thema freie Information und Systemlogik scheint im Arbeitsalltag sozialer Organisationen wichtig sowohl dafür zu sein, dass Miterbeiter*innen selbstorganisierter arbeiten und einbezogen werden können, dass Organisationen Informationen aus ihrer Umwelt erhalten und damit Nutzer*innen partizipieren können. Die Interviewpartner*innen bringen das Interesse an Information und die Weitergabe von Information mit Wertschätzung in Verbindung, sowie mit einer höheren Beziehungsqualität zwischen Akteur*innen. Damit steht auch die Hoffnung, Wirkung erzielen zu können, in Verbindung. Das Pendant des stillen Kämmerchens wird demgegenüber als ineffizient und ausschließend und eher negativ betrachtet. New Work Maßnahmen stellen Modelle, Strukturen und Prozesse, welche dies befördern können, dar. In den Äußerungen der Praktiker*innen zeigt sich jedoch eine gewisse Skepsis bezüglich der Durchführbarkeit.

8.7.3 Implementierung

Die Größe der Organisation steht nachvollziehbarer Weise auch mit der Implementierung von Maßnahmen, welche mit New Work in Verbindung gebracht werden können, in Verbindung. Hiermit steht eine weitere erkannte Denkfigur in Verbindung. Jene des Dilemmas der Implementierung, welche unterschiedliche Einstellungsdimensionen bezüglich der Implementierung von New Work Maßnahmen zeigt. So steht die Neigung zu einer partiellen Implementierung, welche jedoch zu Dysfunktionalitäten innerhalb einer Organisation führen kann, der Idee größere Funktionseinheiten komplett umzustellen, um diese Dysfunktionalitäten zu vermeiden, gegenüber. Hierbei könnte es jedoch zu größeren Irritationen innerhalb der Belegschaft kommen, da für Mitarbeiter*innen der Umstieg von einem hierarchischen System in ein durch Selbstorganisation geprägtes System als sehr schwer angesehen wird. Obwohl das Thema ein sehr spannendes ist, kann dies hier nur kurz angeschnitten werden, soll aber Anregung sein, um sich mit der Implementierung von New Work im Feld sozialer Organisationen weiter zu befassen. Hierfür könnte auch der nächste Themenblock Anregungen bereit halten.

8.7.4 Individuelle Anforderungen, Verantwortung und Überforderung

Im Kontext von New Work, in Form von einem autonomeren Arbeitsumfeld, werden mit unter an Mitarbeiter*innen höhere Anforderungen gestellt. So werden Kompetenzen bezüglich Selbstorganisation, Kooperation, Kommunikation etc. erwartet. Dies zeigt sich

wenig überraschend auch in den ausgewerteten Interviews bezüglich sozialer Organisationen. Hier kristallisierten sich zwei Pole heraus, welche von unterschiedlichen Annahmen bezüglich Mitarbeiter*innen ausgehen. Die eine Position vertritt den Standpunkt, dass nicht alle Menschen für autonomes selbstorganisiertes Arbeiten geschaffen sind, da dies eine Vielzahl von persönlichen Eigenschaften verlangt, welche nicht alle Menschen mitbringen. Weiters scheint angezweifelt zu werden, dass dies überhaupt alle Mitarbeiter*innen wollen. Diese Position ist durch eine individualistische Sichtweise geprägt. Die andere Position unterscheidet sich hiervon in einer positiven Haltung bezüglich der Möglichkeit, das Mitarbeiter*innen autonomes selbstorganisiertes Arbeiten lernen können und ist damit durch eine generalistische Sicht geprägt.

Diese diametralen Positionen zeigen sich jedoch nur im Hinblick auf jene Sphäre der autonomen Selbstorganisation, also eine Sphäre mit sehr hohem Freiheits- und Verantwortungsgrad für Teams und Individuen, wie sie beispielsweise im Exkurs zu Buurtzorg (siehe Abschnitt 7.5.1) dargelegt ist. Bei geringeren Graden der Selbstorganisation und Autonomie scheinen die Positionen zu fusionieren. So kann bemerkt werden, dass je höher der Grad der Selbstorganisation und je mehr Verantwortung übernommen werden muss, desto stärker schwindet das Vertrauen darin, dass dies auch bewältigt werden kann.

Können die Miterbeiter*innen, die an sie herangetragenen Aufgaben oder Erwartungen nicht entsprechen, kommt es häufig zu Überforderung. Einig sind sich die Interviewpartner*innen diesbezüglich darin, dass es für Arbeit in einem autonomeren und selbstbestimmteren Arbeitsumfeld auch strukturelle und soziale Bedingungen braucht. So sollten beispielsweise ausreichend zeitliche wie personelle Ressourcen sowie Auslastungszahlen berücksichtigt werden, um Überforderung vorzubeugen. Interviewpartner*innen verweisen diesbezüglich auch auf die wichtige soziale Komponente in Organisationen. So scheint ein gutes Teamklima, Hilfestellung von Kollege*innen und Führungskräften ebenfalls individueller Überforderung entgegenzuwirken. Die individualistische Position sieht jedoch auch unter den besten Bedingungen nicht alle Menschen für ein solches Feld geeignet und in potentieller Überforderung bei einem hohen Grad an Selbstorganisation und Verantwortlichkeit.

Die Folge von überforderten Mitarbeiter*innen sind oftmals schlechte Leistungen, Unzufriedenheit und Mitarbeiter*innenfluktuation. Eine interviewte Person verließ beispielsweise ein Projekt, in welchem es zu massiver Überforderung der

Mitarbeiter*innen auf Grund zu hoher Verantwortlichkeiten und zu geringer Unterstützung kam. Eine andere Interviewpartnerin berichtete ähnliches.

Für das Feld der Sozialen Arbeit stellt dies ein Thema dar, welches, in Bezug auf die sich immer stärker ausgestaltende Selbstständigkeit und Autonomie in den individuellen Arbeitsbereichen, an anderer Stelle eine tiefere Behandlung nach sich ziehen sollte. Denn oftmals geht es hierbei um Verantwortlichkeiten, welche signifikante rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen können. So sollte im Rahmen selbstorganisierten Arbeitens und Weitergabe von Verantwortlichkeiten im sozialen Bereich, nicht nur darüber diskutiert werden, welchen Anforderungen Mitarbeiter*innen entsprechen sollten, sondern auch geklärt werden, unter welchen Bedingungen diese Leistung erbracht werden kann.

8.8 Inklusive Helper und exklusive Killer

Im folgenden Kapitel soll kurz auf die Subforschungsfragen eingegangen werde. Hier die Fragen nochmals zur Erinnerung.

1. Wie könnten sich sich Beteiligungs- und Entscheidungsmöglichkeiten von Mitarbeiter*innen und Klient*nnen in Bezug auf das Projekt oder die Organisation durch (Digitalisierung) und New Work verbessern?
2. Wie tragen (Digitalisierung) und New Work zur Verbesserung der Inklusionsleistung für Mitarbeiter*innen und Klient*innen der Dienstleistung oder des Produktes auf einer gesellschaftlichen Ebene bei?
3. Welche Zusammenhänge sind erkennbar mit Exklusionsprozessen?

Die erste Frage, fragt nach der Verbesserung von Beteiligungs- und Entscheidungsmöglichkeiten für Mitarbeiter*innen und Nutzer*innen durch New Work im Organisationskontext. Die Beantwortung dieser Frage ist zumindest im Bezug auf Mitarbeiter*innen eine recht leichte. Denn, New Work in Form von Strukturen und Prozessen, welche selbstbestimmtes oder selbstorganisertes Arbeiten fördern und unter günstigen Rahmenbedingungen eingesetzt werden, sollten genau dies tun, zumindest in Bezug auf die Mitarbeiter*innen. Dies zeigen auch die Ausführungen zu den konkreten Ausformungen von New Work in Abschnitt 7.5.

Wie die Auswertungen zeigen, werden New Work Maßnahmen, welche sich auf die Mitarbeiter*innen und Organisation beziehen, von einigen ebenfalls als inkludierend für die Nutzer*innen betrachtet. Potentiale, welche sich hier ergeben, sind die höhere

Flexibilität und Autonomie von Mitarbeiter*innen, wodurch Bedürfnisse von Nutzer*innen besser Berücksichtigung finden können. Dies mag seine Richtigkeit haben, direkte Maßnahmen der Einbeziehung von Nutzer*innen können dadurch jedoch nicht erstezt werden. Wie bereits weiter oben ausgeführt (siehe Abschnitt 8.2.1) sollte dies daher mit einer gewissen Vorsicht betrachtet werden. Die Einbeziehung von Nutzer*innen und wie sie wahrgenommen werden, könnte, wie bereits in Kapitel (siehe Abschnitt 8.3) ausgeführt wurde, in einem Zusammenhang mit strukturellen Gegebenheiten, welche die Beziehung zwischen Organisation, ihren Mitarbeiter*innen und Nutzer*innen durchaus beeinflussen, stehen.

Ein weiteres Potential, welches mit New Work in Verbindung gebracht wird, ist die Möglichkeit, Kommunikationshierarchien flacher gestalten zu können und Kommunikationswege kurz zu halten. Die damit erhofte größere Durchlässigkeit für Informationen nach innen wie nach außen, kann zu positiven Effekten für Mitarbeiter*innen und Nutzer*innen führen.

Die zweite Frage bezieht sich auf die Verbesserung der Inklusionsleitung für Mitarbeiter*innen und Nutzer*innen durch Dienstleistung und Produkte in Bezug auf die Gesellschaft durch New Work. Im Bezug auf die Dienstleistungen und Produkte gibt es, folgt man der Auswertung, Anhaltspunkte, welche auf ein Potential bezüglich besserer Wirkung in Verbindung mit New Work hinweisen. Zunächst zeigt die Auswertung, dass durchaus die Vorstellung vertreten wird, dass Mitarbeiter*innen in der Arbeit mit Nutzer*innen aufgrund höherer Autonomie und größerer Entscheidungskompetenzen individueller und flexibler auf Bedürfnisse eingehen können. Weiters deuten die Beiträge der Interviewpartner*innen auch darauf hin, dass durch stärkere Nutzer*inneneinbeziehung und eine mit New Work in Verbindung gebrachte multidirektionale Kommunikation, innerhalb der Organisation und mit ihrer Umwelt, dies schließt Nutzer*innen mit ein, Dienstleistungen und Produkte durch bessere Bedarfsermittlung passgenauer auf die Bedürfnisse der Nutzer*innen angepasst werden können. Dies kann zu einer Verbesserung der Leistung führen.

Damit soziale Organisationen jedoch gesellschftliche Veränderung herbeiführen können, scheint es vor allem einer Vision zu bedürfen. Der Autor Christian Rüther weiset auf die konzeptionelle Voraussetzung solch einer Vision, beispielsweise in soziokratischen Modellen, hin (siehe Abschnitt 7.5.2.1)

> *„Eine Vision ist das gewünschte zukünftige Bild der Umgebung (Welt oder Gesellschaft). Dieses zukünftige Bild bezieht sich auf die Welt außerhalb der*

Organisation, das mit Hilfe der Produkte und Dienstleistungen erreicht werden soll." (zit. Rüther 2017: 26)

Um jedoch die richtige Vision entwickeln zu können, sollte zum einen die Herausforderung erkannt und zum anderen mit Betroffenen an Lösungen gearbeitet werden. Eine inklusivere Kommunikation und zwar innerhalb von Organisationen sowie zwischen Organisationen und ihrer Umwelt wäre hierfür hilfreich. New Work Maßnahmen auf der Mesoebene, wie neue Formen Organisationen zu gestalten oder Mitarbeiter*innen mehr Freiheiten zu geben und stärker einzubinden (siehe Abschnitt 7.5) sowie Nutzer*innen mehr einzubeziehen, scheinen hierfür gute Tools bereit zu stellen. Der Diskurs zu New Work in seiner humanistisch holistischen Ausformung und hier vor allem die Beiträge von Bergmann, Väth oder auch Haug (siehe Abschnitt 7.2.1) zeigen, dass eine Befassung mit der Thematik in seiner politischen und philosophischen Ausrichtung, welche über den Horizont der Organisationsstrukturen und Arbeitsverhältnisse hinausgeht, für soziale Organisationen im Bezug auf die oben angesprochenen hilfreichen antizipierenden und proaktiven Haltung gegenüber Veränderung wertvoll sein könnte.

Die dritte Subfrage widmet sich den Exklusionsprozessen. New Work erhöht zwar die Selbstbestimmtheit und Autonomie der Mitarbeiter*innen, jedoch auch die Anforderungen an selbige. In den Interviews zeigte sich, dass dies auch zu Ablehnung und Überforderung von Mitarbeiter*innen in sozialen Organisationen führen kann. Ob die Anforderungen von allen bewältigbar sind und es nur an den richtigen strukturellen Bedingungen oder Vorbereitungen fehlt, darüber herrscht Uneinigkeit. Es kann jedoch angenommen werden, dass sich mit veränderten Anforderungsprofilen auch eine andere Einstellungspolitik etablieren wird. Ganz allgemein sollte der Trend zu höheren Kompetenzanforderungen am Arbeitsmarkt auch von der Sozialen Arbeit kritisch betrachtet werden.

In dieser Arbeit konnte leider nicht darauf eingegangen werden, doch könnte die Befassung mit New Work in seiner politischen und philosophischen Ausrichtung, wie schon weiter oben angesprochen, für die Soziale Arbeit im Bezug auf Inklusion und Exklusion aus mehreren Perspektiven sinnvoll sein. So ist von einer Veränderung der Arbeitwelt auszugehen, wodurch es zu neuen Bedürfnissen und gesellschaftlichen Herausforderungen kommen wird. Diesen Herausforderungen kann jedoch nicht durch neuen Arbeitsformen innerhalb von Organisationen, sondern nur mit einem neuen Verständnis von Arbeit auf gesellschaftlicher Ebene begegnet werden.

9 Ergebnisse aus Sicht der Sozialen Arbeit

Andreas-Artus Walter

Dieser Teil der Masterthesis soll die Ergebnisse der Forschung aus Sicht der Sozialen Arbeit und Sozialen Innovation präsentieren. Die Überschriften der einzelnen Abschnitte des Kapitels entsprechen teilweise Kategorien, die durch die Forschungsmethode und Auswertung entwickelt wurden. Zudem wird immer aufgezeigt, wo Soziale Arbeit Potenzial hätte, Fuß in sozial innovativen Projekten zu fassen.

9.1 Gewinnorientierung und Finanzierung

Die Ergebnisse der Forschung zeigen, dass Überlegungen zur Sozialen Innovation und vor allem die Diskussion des Begriffs „Social Entrepreneurship", also soziales Unternehmertum, aktuell in Österreich sowohl in der Sozialwirtschaft als auch im gesellschaftlichen Diskurs eine Rolle spielen. Einigkeit im Feld der Sozialen Innovationen scheinen darüber zu herrschen, was „Social Entrepreneurship" ausmacht- nämlich innovatives Denken, das Adressieren von sozialen und gesellschaftlichen Problemen und das Erreichen einer Verhaltensveränderung. Ebenso scheint klar zu sein, dass es sich dabei um ein Geschäftsmodell handelt.

Diskrepanzen und klare Unterschiede bilden sich sowohl bei der Finanzierung als auch bei der Idee, inwiefern gewinnorientiert agiert werden darf. Ein Hauptargument lautet, dass zu Beginn eines „Social Buisness" sehr wohl mit Subventionen oder Förderungen gearbeitet werden darf. Begründet wird dies mit den Möglichkeiten, die nicht wahrgenommen werden würden - wenn also keine Gewinn Orientierung dahinterstehen dürfte.

> „*Weil nämlich dann sofort der Eindruck entsteht, dass es genau um das geht, nämlich man darf keinen Gewinn damit machen, es darf unter gar keinen Umständen ein Geschäftsmodell dahinter stehen, es sollte auch nichts Unternehmerisches sein, sondern soziale Innovation ist, was sich so, zumindest nehmen wir das so wahr, im kulturellen Frame dort abspielt, wo eben karitative Einrichtungen, NGO's etc. tätig sind. Und wir glauben, dass wir uns damit ganz, ganz viel vergeben, weil Unternehmen ganz wichtige Player im Bereich gesellschaftliche Innovation sind*." (Interview 7 Z:35-40)

Es konnten im Zuge der Auswertung zwei Meinungsrichtungen zur Gewinnorientierung und Social Entrepreneurship gefiltert werden. Es wurden sowohl Argumente der

Profitorientierung wie der nicht Gewinnorientierung geäußert. In Verbindung mit einer Haltung der „nicht Gewinnorientierung“ wurde die Meinung vertreten, dass kostendeckend operiert wird und „Überschüsse“ dem Ziel der Maximierung des gesellschaftlichen Nutzens zu Gute kommt. Jene mit solcher Argumentation orientierten sich an Bildern und Synonymen von „Armut“ und „Sozialer Gerechtigkeit“.

Die Gewinnorientierung wurde bekräftigt durch den Versuch, wirtschaftliches und soziales Denken zu vereinen. Demnach soll es möglich sein und unter anderem sogar erwünscht, Gewinne zu erzielen, solange das Soziale Problem adressiert wird und wie bereits erwähnt, eine Verhaltensänderung initialisiert wird. Dem lagen Vergleiche zu Grunde, dass Social Entrepreneurship deshalb oftmals wenig attraktiv ist, weil keine Gewinne im Sinne von Profitorientierung lukriert werden dürfen. Dies würde Unternehmer mit Kapital davon abhalten Investitionen zu tätigen. Dieser Kategorie mit dem Titel „Wirtschaftsform“ liegen zwar zwei Ideen von Gewinn- oder nicht Gewinnausschöpfung von Social Entrepreneurship und Sozialer Innovation zu Grunde, doch die Gemeinsamkeiten, nämlich die Lösung eines sozialen Problems und eine gesellschaftliche Verhaltensänderung sind ident.

Aus dieser Diskrepanz, der Frage der Legitimation der Gewinnorientierung lässt sich die These ableiten, dass es zu wenige Förderungen für Soziale Innovationen in Österreich gibt. Bekräftigt wir dies durch Interview Person 1:

> „*Das heißt, man schreibt dann da oder dort, wenn man nicht mehr Sozialbereich ist, weil man vielleicht auch einen Vorprofitteil hat und diese Förderung nicht kriegt, oder umgekehrt nicht akzeptiert wird. Da sehe ich eine langsame Entwicklung zum Besseren. Sowie, man hat zuerst auch Zugang zu Forschungsförderungsmittel über unsere Projekte bekommen. Also, da gibts eine langsame Bewegung. Im internationalen Vergleich ist das vielleicht schon noch ein bisschen schwierig in Österreich*.“ (Interview 1 Z:280-285)

Demnach müsste auf alternative Finanzierungen zurückgegriffen werden, damit sich sozial innovative Projekte erhalten und zumindest kostendeckend sein können. Die gegensätzlichen Aussagen in Bezug auf eine Gewinnorientierung könnten auch auf unterschiedliche Normen und ethische Haltungen zurückgeführt werden. Eine Norm scheint sich auf die Idee zu beziehen, dass die Lösung eines sozialen Problems in Konkurrenz oder Widerspruch zu Profithaltung steht. Bekräftigt wird dies durch die Mitteilungen der Expert*innen, dass kostendeckend operiert wird und „Überschüsse“ dem Ziel der Maximierung des gesellschaftlichen Nutzens zu Gute kommen soll.

9.2 Rolle und Funktion des Staats bei Sozialen Innovationen

Im Zusammenhang mit geeigneten Geschäftsmodellen für Soziale Innovationen wurden die Begriffe „Social Business“ und „Social Entrepreneurship“ auch in Abgrenzung an den Staat und die Politik genannt. Durch die Analyse und Auswertung des vorhandenen Datenmaterials entwickelte sich die Kategorie „Treibende Kraft für Innovation“. Im Zuge der Auswertung stellte sich heraus, dass zwischen dem Staat, der Sozialen Arbeit als Profession und Social Entrepreneurship unterschieden wurde. Der Staat, welcher auf der Makroebene angesiedelt ist und Professionen, welche, je nachdem ob sie als Teil einer Organisation oder als Einzelperson agieren, in der Meso- oder Mikroebene verortet sind. In Bezug auf den innovativen Charakter des Staates und der Politik, die gleichgesetzt wurden, lässt sich die These ableiten, dass der Staat ausschließlich „indirekt sozial innovativ“ ist. Doch wieso?

Orientiert an Wolfgang Zapf´s Definition über Soziale Innovation „(…) neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die deshalb wert sind *nachgeahmt und institutionalisiert zu werden.“* (Zapf 1989:175) und dem aktuellen Verständnis der Praktiker*innen aus dem Feld der Sozialen Innovation wird diese nur ergänzt durch das kombinieren von neuen Professionen.

In staatlichen Einrichtungen oder jenen, die durch diese subventioniert werden, sind Stellenausschreibungen und dafür in Frage kommendes Fachpersonal sehr exakt und wenig flexibel vorgegeben. In mehreren Interviews wurden von den Expert*innen Beispiele genannt, die diesen Fakt untermauern sollte. So wurde als Beispiel folgende Situation beschrieben:

> „*Nur als Beispiel: Wenn man eine MA11-Einrichtung ist, ist es viel strenger, welche Grundberufe zulässig sind in der Betreuung, als über 18. Das heißt alleine von dem, z.B. dass ich mit einem höheren Maß an Unausgebildeten, oder nicht so hoch Ausgebildeten Personen z.B., einfach die Tätigkeit leisten kann.“* (Interview 8 Z: 61-65)

Diese privaten Einrichtungen werden als „Vertragseinrichtungen“ der jeweiligen Landesjugendämter geführt. In diesen Einrichtungen werden im Auftrag der Kinder-Jugendhilfe minderjährige betreut, die aus unterschiedlichen Gründen nicht bei ihren Herkunftsfamilien leben können. An diese Finanzierung sind Vorgaben in Bezug auf die Qualifikation des Personals gebunden - andernfalls kommt es zur Einstellung der

Kooperation. Um die klaren, wenig flexiblen Vorgaben zu veranschaulichen, soll ein Ausschnitt aus den Richtlinien der Sozialpädagogischen Einrichtungen des Landes Oberösterreich (OÖ.) helfen:

> *„Fachliche Anforderungen für Sozialpädagogische Fachkräfte: Abgeschlossene Ausbildung zum/zur Sozialpädagogischen Fachbetreuer/in in der Jugendwohlfahrt gem. OÖ Sozialberufsgesetz; Sozialpädagogen/innen mit bundesweiter Anerkennung (z.B. Kolleg für Sozialpädagogik, jedoch nicht das Colleg für Familienpädagogik); Sozialarbeiter/innen inklusive Vorgängerausbildungen (z.B. DSA); Psychologen/innen; Erziehungswissenschafter/innen; Psychotherapeuten/innen; Pflichtschullehrer/innen (Dipl.-Pädagogen/innen, Bachelor of Education); Dipl.-Behindertenpädagogen/innen“*. (Abteilung Jugendwohlfahrt Oberösterreich 2014:22)

Anhand des in Frage kommenden Fachpersonals kann eines abgeleitet werden: Es handelt sich ausschließlich um Fachkräfte aus dem Psycho-Sozialen Bereich. Um zurückzukehren zur Idee von neuen Kombinationen und Organisationsformen weist diese Auflistung darauf hin, welche auch gleichzeitig Vorgabe der Länder ist, dass ausschließlich homogene Fachkräfte eingestellt werden dürfen. In der Aussage, dass der Staat und die Politik, welche für den Staat arbeitet, selbst nicht innovativ handeln kann, waren sich die Expert*innen einig. Trotzdem wurde er gleichzeitig als Treiber von Sozialen Innovationen genannt und durch Beispiele untermauert, die unter dem Begriff der „Ausschreibungen“ zusammengefasst werden können.

Aufgrund des gleichen Musters von staatlichen Organisationen, personell und strukturell klare Vorgaben zu verfolgen, kann abgeleitet werden, dass diese selber keinen innovativen Charakter aufweisen. Diese fehlende Agilität, geprägt durch starre und hierarchische Strukturen stehen in einem Widerspruch zu den charakteristischen Merkmalen von Sozialer Innovation. Die Tatsache, dass Staat und Politik mehrfach erwähnt werden, lässt darauf schließen, dass er trotzdem eine entscheidende Rolle bei Innovationen einnimmt. Dem Staat wird die Funktion der ausschreibenden Kraft von sozialen Problemen und die damit zusammenhängende Finanzierung zugeschrieben.
Unter anderem äußert sich Interviewperson 6 wie folgt dazu:

> *„(…) und ich glaube, es ist auch einfach so oft eher so, dass die Herausforderungen die da sind, erkennt oft die Zivilgesellschaft, aber auch die Forschung schneller als, oder auch oft Unternehmen, also diese*

unternehmerische Schiene schneller als eben die Politik oder der Staat (…)“ (Interview 6 Z: 156-158)

Somit wird die These bekräftigt, dass der Staat eine wichtige Rolle in der Förderung von sozial innovativen Projekten einnimmt- auch wenn dies „indirekt“ durch Ausschreibung und finanzielle Förderung geschieht. Solche Ausschreibungen im Zusammenhang mit Finanzierungen oder zur Verfügung stehenden Kapitals gibt es auch von Seiten des Europäischen Sozialfonds (vgl. Europäischer Sozialfond).

9.3 Soziale Innovation als Begriff

Ein weiteres Ergebnis in Bezug auf den Stellenwert und die Bedeutung von Sozialer Innovation ist die Art, wie der Begriff genutzt wird. Auch hier gibt es zwei Tendenzen. Zum einen jene Projekte und Entrepreneurs die sich stark an der Definition von Zapf und anderen ähnlichen orientieren, um im engsten Sinne sozial innovativ zu sein und zu wirken. Die anderen nutzen den Titel oder Begriff, da in diesem Zusammenhang ein aktueller Trend „verkauft“ wird (und demnach auch ansprechend für Finanzierungen und Investoren).

„*Erstens verstehe ich Innovation als neue Antwort auf, oder auf einen neuen Lösungsversuch von einem bestehenden Problem. Also es wird etwas adressiert was es gibt, mit einer neuen Lösungsidee, das ist das innovative. Es ist aber glaube ich genauso ein Brand den man ein bisschen selber nutzt (…) wie man sich vermarktet (…)*“ (Interview 8 Z:38-42)

Die Expert*innen weisen darauf hin, dass Institutionen und Projekte den Begriff „sozial innovativ“ verwenden, dieser aber kein Kriterium, wie die Lösung eines erkennbaren sozialen Problems löst, sozialen Wandel beeinflussen möchte oder neuartige Ansätze anwendet. Dass soziale Probleme auch nicht immer für jeden und jede gleich erkennbar oder bewusst sind, wird an dieser Stelle nicht berücksichtigt, da dies nicht Teil der Auswertung des Datenmaterials ist, jedoch erwähnt werden soll.

Aufgrund der undifferenzierten Verwendung des Begriffs kann als Erkenntnis formuliert werden, dass es vermutlich klarere Kriterien für Soziale Innovationen und deren Wirkung benötigt. Dies würde auch einer ausschließlichen „Eyecatcher“ Nutzung und somit nicht zweckmäßigen Verwendung und Finanzierung entgegenwirken.

9.4 Die Rolle der Sozialen Arbeit

Die Ergebnisse der Auswertung verdeutlichen, die gegensätzlichen Funktionen und Rollen der Sozialen Arbeit in Bezug auf Soziale Innovationen. Zum einen wird ihr zugeschrieben nicht oder wenig innovativ zu sein. Ein Kritikpunkt lautet, dass die Soziale

Arbeit selbst kaum divers und durchmischt sei - zurückzuführen auf die Akademisierung der Berufsausbildung im tertiären Bildungsbereich. Nachdem die Ausbildung auf akademischer Ebene angesiedelt ist, wird davon ausgegangen, dass soziale Problemlagen wenig nachempfunden werden können. Die These, die daraus resultiert, lautet, dass Akteur*innen von Sozialen Innovationen soziale Problemlagen dann besonders effizient adressieren, wenn sie selbst davon betroffen waren oder Erfahrungswerte bzw. Parallelen aufweisen, die nahe an der Zielgruppe orientiert sind.

Nachdem Soziale Innovation mitunter das Kombinieren neuer Denkweisen und Professionen meint und Soziale Arbeit Fallarbeit primär aus Sicht der eigenen Profession ausgeübt wird, erfüllt sie so das Gegenteil von einer innovativen Idee, ausgehend von einem Teil der Expert*innen. So sagt eine interviewte Person:
„Dem steht gegenüber, dass Soziale Arbeit nachdem Prinzip der Netzwerk- und Subjektorientierung handelt. Dies bedeutet zum einen, eine starke Ausrichtung auf die Nutzer*innen und ihre Bedürfnisse, in dem durch Lebensweltorientierung und Empathie der Versuch unternommen wird, bestmöglich Unterstützung anzubieten. Zum anderen bedeutet es Netzwerke von Betroffenen zu (re-) aktivieren und nutzen- also Informelle wie Freund*innen und Verwandte und formelle, also Professionelle Helfer*innen wie Arbeitsmarktservice, Schuldner*innenberatung, Wohnungshilfe und ähnliche (Wendt 2015: 156ff).

Als zentrale Erkenntnis in Bezug auf die Soziale Arbeit und ihre Wirkung und Rolle innerhalb von Sozialen Innovationen, kann festgehalten werden, dass die Haltung und Ausrichtung des multiprofessionellen Handelns, bei den Expert*innen unterschiedlich wahrgenommen wird. Ebenso wird der Nutzer*innenorientierung wenig Beachtung geschenkt, sondern lediglich der Akademisierung der Berufsgruppe und der damit einhergehenden Schlussfolgerung, dass Akademiker*innen soziale Problemlagen weniger nachempfinden können. Daher werden die Nutzer*innen als Expert*innen ihrer Lebenswelten gesehen. Interviewperson 8 sagte dazu:

> „*Ich finde wir sind, ich glaube in der sozialen Arbeit ist man sehr wenig, also wir sind eigentlich recht wenig divers, was z.B. Geburtsort, Ausbildung oder was auch immer angeht. Ich finde auch, dass man da sehr mittelschichtig unterwegs ist. Das heißt, was eine eigene Perspektive durchaus hat und die ich auch immer wieder hinterfragen muss. Also was ist wirklich lebenswert und die Expert*innen sind aus gutem Grund die Bewohner*innen und nicht wir für deren Leben.“* (Interview 8 Z:292-296)

Zudem untermauert die befragte Person ihre Aussage mit einer Theorie der Sozialpsychiatrie, mit dem Verweis, ehemalige Nutzer*innen als Teil des Betreuungspersonals anzustellen.

> „*Es ist ja deswegen spannend, weil eigentlich ein wesentliches Element oder ein Pfeiler vom, da denke ich auch viel darüber nach, vom sozialpsychiatrischen Ansatz. Das ist ja dieser Ex-In-Ansatz, also ehemalige psychisch Erkrankte, Leute, die gut damit leben, rein zu holen. ich will das auch noch adressieren, ich habe sogar ein kleines Budget mir damals heraus verhandelt, dass ich Leute, die weiß ich nicht, beispielsweise mit einer Autismus-Spektrumsstörung (…)*" (Interview 8 Z:319-324)

Daraus kann die Schlussfolge gezogen werden, dass ein innovativer Ansatz darin bestehen könnte, die Akteur*innen von Projekten durch ehemalige Nutzer*innen zu ergänzen, um die Diversität zu erhöhen.

Zum anderen wird die Soziale Arbeit bei den Expert*innen als besonders innovativ erlebt- vor allem im Einbringen von Projektideen. So sagte eine befragte Person:

> „*Es gibt ja immer schon Innovation, also es ist irgendwie der Begriff an sich und es ist (…) eigentlich auch schon sozusagen 15 Jahre auszeichnen. Und natürlich kommen auch immer wieder die gleichen, also ähnliche Projekte, die halt irgendwie aus dem ähnliche Bereich sind und soziale Arbeit ist immer noch ein riesiger Bereich, würde ich sagen, die auch einreichen*." (Interview 6 Z:454-458)

Der Profession wird ein hohes Maß an Sensibilität bei sozialen Problemlagen zugeordnet und eine wertschätzende Haltung und partizipative Grundhaltung in Bezug auf Zielgruppen. In den Interviews wurde dies auch dadurch begründet, dass es sich um eine Berufsgruppe handelt, die im permanenten Kontakt mit Menschen ist, die Gefahr laufen von Versorgungssystemen exkludiert zu werden oder es bereits sind. Die Einreichung der Projektideen beschränkt sich hierbei nicht nur auf Österreich, sondern auch auf andere EU-Länder.

In Bezug auf die Rolle der Sozialen Arbeit bei Sozialen Innovationen wurde auch im Zuge eines veranstalteten „Sounding Boards" (einer Zusammenkunft von Expert*innen welche sich über eine Diskussion zu bestimmten Themen äußern) klar geäußert, dass der Beruf per Se nicht notwendig ist und auch ohne dieser Disziplin, Soziale

Innovationen entstehen würden. Genauer bezog sich diese Kernaussage auf die These, dass Soziale Arbeit ebenso wie Soziale Innovation soziale Probleme löst und daher die Frage auftrat, welche Rolle die Profession dann haben könnte. Untermauert wurde diese zudem von Führungskräften, welche Sozialarbeiter*innen in ihren Organisationen angestellt haben und die Meinung vertraten, dass von dieser Berufsgruppe wenig Input für Ideen käme.

Dem Gegenüber ergab die Auswertung, dass Sozialarbeiter*innen durchaus Interesse an Sozialen Innovationen hätten, jedoch keine zeitlichen oder finanziellen Ressourcen innerhalb ihrer Organisationen zur Verfügung hätten. Eine Person am Jugendamt gab an, keine Zeit für solche „Ideen" [sozial innovative] zu haben, da aktuell Fachkräfte bis zu doppelt so viele Fallzahlen zu bearbeiten hätten, wie vorgesehen. Neben den zeitlichen Ressourcen wäre auch die Finanzierung ein Problem. (Persönliche Mitteilung bei Interview 8 nach Beendigung der Audioaufzeichnung)

Als zentrale Erkenntnis ergibt sich hier, dass die Wahrnehmungen von Führungskräften und Sozialarbeiter*innen widersprüchlich sind. Zurückzuführen scheint dies auf zu wenig Mitarbeiter*innen zu sein, weshalb mehr Fälle als vorgesehen bearbeitet werden und der geringen Möglichkeiten, innovative Ideen einzubringen oder umzusetzen. Diese beiden Wahrnehmungen scheinen wenig (oder gar nicht) ausgesprochen zwischen Führungs- und Mitarbeiter*innenebene zu sein. Dem liegt die Vermutung zur Folge, dass es unter Umständen eine Umstellung der Organisations- oder zumindest Umgangsformen braucht, damit Kommunikationsabläufe und Bedürfnisse besser aufeinander abgestimmt werden.

9.5 Das Potenzial der Sozialen Arbeit

Im Zuge des bereits erwähnten „Soundingboards zum Thema „Soziale Innovation" ergab, dass der Sozialen Arbeit zwei konkrete Fähigkeiten zugesprochen werden. Die erste Zuschreibung bezog sich auf die Kompetenz der Kommunikation und Vermittlung zwischen Stakeholdern und den Zielgruppen. Zum einen wird der Berufsgruppe dadurch eine hohe Empathie Fähigkeit zugesprochen, auf der anderen Seite eine diplomatische und unabhängige Funktion. Bei genauerer Betrachtung des Berufsbildes, entspricht diese Zuschreibung den Prinzipien der Sozialen Arbeit, wodurch eine hohe Deckungsgleichung zwischen Selbst- und Fremdbild resultiert. Die Fähigkeit der Vermittlung von Bedürfnissen zwischen Nutzer*innen und Akteur*innen von sozial innovativen Projekten weist bei näherer Betrachtung Parallelen zum Tripelmandat der Sozialen Arbeit auf.

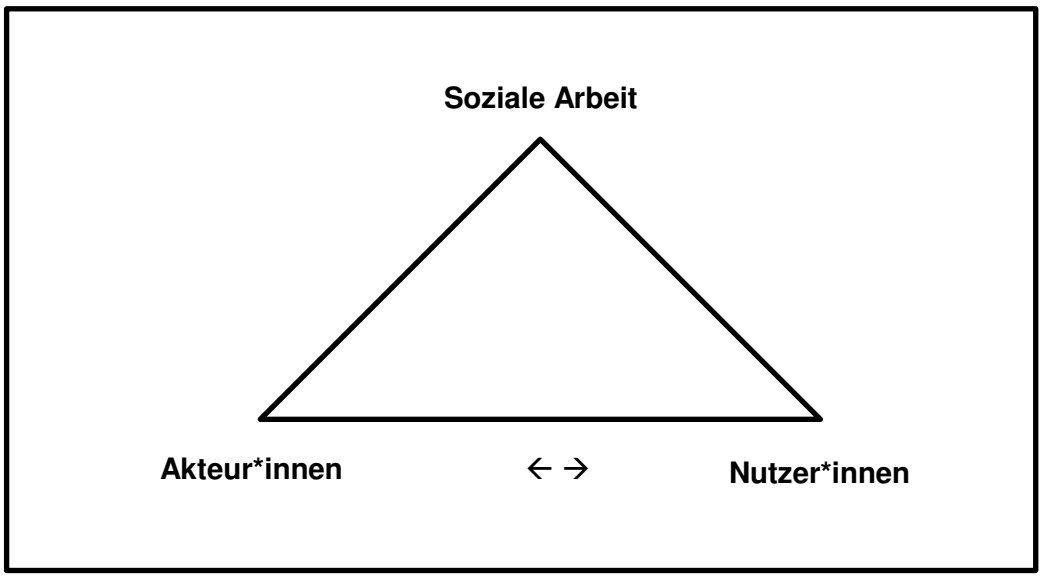


Abbildung 20: Tripelmandat der Sozialen Arbeit bei sozial innovativen Projekten. Quelle: eigene Abbildung

Abbildung 20 ist eine eigene Adaptierung des Tripelmandats (vgl. Staub Bernasconi 2006) der Sozialen Arbeit, bezogen auf Soziale Innovationen. Nutzer*innen und Akteur*innen haben unterschiedliche Wünsche, Erwartungen, Vorstellungen und Bedürfnisse. Die Soziale Arbeit hat dabei die Funktion, diese Haltungen und Bedarfe abzuklären, wobei sie als Menschenrechtsprofession versucht, stellvertretend bzw. advokatorisch Nutzer*innen und Zielgruppen eine Stimme zu geben. Die Einschätzung der Expert*innen gegenüber der Sozialen Arbeit und ihrer kommunikativen Fähigkeiten kann als wertschätzend gewertet werden, da es dem Berufsbild und seiner Zielsetzungen entspricht.

Die zweite Zuschreibung bezog sich auf die Führungskompetenzen der Sozialarbeiter*innen innerhalb von sozial innovativen Projekten. Sozialarbeiter*innen sollen der Auswertung nach, Bedürfnisse von unterschiedlichen Akteur*innen professionell identifizieren und im Zuge dessen, diese an die Beteiligten gut kommunizieren können (vgl. Soundingboard Audioaufnahme). Daraus resultiert für die Expert*innen eine mögliche Führungskompetenz, welche zusätzlich durch die Zuschreibung einer diplomatischen Grundhaltung, welche der Profession zugeschrieben wird, untermauert wird.

Da die Soziale Arbeit innerhalb der Handlungsfelder mit „Fallführungen“ betraut ist, könnte dies Führungsqualitäten implizieren. Fallführung in der Sozialen Arbeit bedeutet, Verantwortung an Nutzer*innen zu übertragen und Fähigkeiten der Selbstwirksamkeit zu vermitteln. Eine These könnte daher lauten: Sozialarbeiter*innen versuchen

gleichwertige Rahmenbedingungen zu schaffen um die Selbstwirksamkeit von Nutzer*innen und Mitarbeiter*innen zu fördern.

Zusammenfassend existiert kein einheitliches „Bild“ der Sozialen Arbeit innerhalb der Expert*innen. Zum einen wird der Profession ein geringes Innovationsinteresse zugesprochen auf Führungsebene, zum anderen behaupten Sozialarbeiter*innen keine Ressourcen zur Verfügung zu haben, um sich mit sozial innovativen Ideen auseinander zu setzen. Dem gegenüber existiert die absolut konträre Zuschreibung in Bezug auf den hohen innovativen Charakter bis hin zur Kommunikations- und Führungsfähigkeit. Demnach lässt sich ein Muster erkennen, welches darauf hinweist, dass die Soziale Arbeit in ihrer Außenwirkung uneinheitlich wirkt und gleichzeitig auch innerhalb des Berufsstands scheinbar zu wenig für die eigenen Bedürfnisse eintritt. Hierfür kann der Vergleich zwischen Führung und Mitarbeiter*innen herangezogen werden, welche eine gegensätzliche Wahrnehmung voneinander äußern und (scheinbar) diese Zuschreibungen nicht in einem gemeinsamen Diskurs klären. Ein Teil der Expert*innen nimmt die Soziale Arbeit als wertvollen Beitrag für Soziale Innovationen wahr. Demnach ist das Außenbild auch sehr positiv konnotiert und entsprecht den handlungsleiteten Prinzipien der Sozialen Arbeit, im Sinne der Empathie, Menschenwürde und Wertschätzung von Nutzer*innen (vgl. Soundingboard Audioaufnahme).

9.6 Kriterien für Soziale Innovation

Im Zuge der Forschung und der Auswertung wurden Kriterien genannt, die nach Angaben der interviewten Personen eine Soziale Innovation oder ein sozial innovatives Projekt ausmachen.

9.6.1 Übertragbarkeit

Das Kriterium der „Transformation“ bzw. „Übertragbarkeit“ wurde sehr intensiv thematisiert und entsprechend differenziert ausgewertet. Gemeint ist mit diesen Begriffen die Anwendung und Übertragung einer sozial innovativen Projektidee in einen anderen Bereich - Region, Land oder Berufsfeld - also sozusagen die flexible Vervielfältigung oder das Kopieren. Hier gab es zwei konträre Haltungen. Eine Tendenz war, dass eine sozial innovative Idee oder Umsetzung (Projekt) immer einen transformativen Charakter haben muss bzw. auch dazu dienen soll, soziale Probleme auch in andere Regionen oder Bereiche zu lösen. So wurde folgendes Beispiel in einem Interview angeführt:

„*Es muss nicht absolut neu sein, neu in der ganzen Welt, sondern neu für eine Stadt oder für ein Land. Beispiel urban gardening, haben wir in den letzten Jahren 1 oder 2-mal prämiert in Kroatien, weil es eine tolle Sache war für dort. Wenn jemand urban gardening in Wien einreicht, sagen wir, das ist schon gegessen. Also das ist das erste Kriterium, aber es kann ja in Wien von woanders her übernehmen und dann sagen wir ja, aber es ist gut für da, es ist neu*." (Interview 3 Z:496-501)

Begründet wurde dies vertiefend damit, dass es dem Grundkonzept einer Sozialen Innovation entspreche und es immer um Verhaltensänderungen bei Individuen und der Gesellschaft ginge. Erweitert wurde diese Argumentation durch das „Mainstream werden" einer solchen Innovation - also, wenn es „normal" ist und möglichst viele machen - erst dann ist es sozial innovativ. Dieser Gedanke knüpft an die Wirkung an, auf welche noch näher eingegangen wird.

Eine andere Sichtweise wies darauf hin, dass es wünschenswert ist, wenn sozial innovative Projekte übertragbar sind, aber nicht unbedingt sein müssen. Wäre es ein „Muss" Kriterium würden viele Projekte nicht unter „sozial innovativ" fallen - da einige laut interviewten Expert*innen ausschließlich lokale soziale Problemlagen lösen würden.

„*Ich würde schon sagen, dass das schon große Unterschiede sind, obwohl diese Länder so eng sind oder nah sind einander, geographisch, gibt es auch oft Diskussionen in den Jurysitzungen. Warum ist das, also quasi so, dass man wirklich nicht nachvollziehen kann so gut, warum etwas in dem anderen Land so innovativ ist. Weil es einfach wirklich unterschiedliche gesellschaftliche Strukturen sind, und ja, sicherlich auch wegen der Geschichte. (…)also vielleicht zum Beispiel auch dieses, die Polizei und Demenz in Ungarn wäre wahrscheinlich unvorstellbar, dieses Projekt. (…)das wäre wirklich unvorstellbar*." (Interview 6 Z: 394-399/415-417)

Nicht näher definiert wurde der Grad der Übertragbarkeit - also in welcher Dimension ein Konzept oder eine Idee übernommen werden sollte, damit diese als transformativ gilt. Aufgrund der Beispiele und Erklärungen, weshalb jemand für oder gegen das Kriterium der Übertragbarkeit gesprochen hatte, schien persönliche Betroffenheit eine wesentliche Rolle gespielt zu haben. Zum Beispiel kam es zu Erzählungen, dass ein Unverständnis geäußert wurde, weshalb es für einen Teil der Welt eine Lösung gab und für den anderen nicht. Ein Experte begründet dies wie folgt:

„*Weil es immer Leute gibt, die davon profitieren, wenn es so gemacht wird*." (Interview 3 Z:415-416) Bei jenen, die den transformativen Charakter nicht als verpflichtendes Kriterium betrachteten, wurden regionale, sozial innovative Projekte genannt, die ein soziales Problem spezifisch für eine Zielgruppe löste. Ein Vergleich mit anderen Ländern, Regionen oder Kulturen war nicht Teil der Aussage.

Die Übertragbarkeit scheint bereits Bestandteil des fachlichen Diskurses zu sein. Jedoch fehlt es einer Genauigkeit und Definition auf welchen Ebenen eine Transformation oder Übertagbarkeit in andere Felder oder Regionen aussehen könnte, um dem Begriff gerecht zu werden. Es scheint auch erst dann eine intensivere Auseinandersetzung mit diesem Aspekt oder „Kriterium" möglich, wenn alle gemeinsam das gleiche Verständnis haben. Die These, die aus diesem Ergebnis resultiert, lautet: Die Übertragbarkeit oder Transformation eines sozial innovativen Projekts ist ein wünschenswerter Effekt, welcher aber keine Grundvoraussetzung für die Definition von sozial innovativen Projekten bildet. Die Übertragbarkeit als Möglichkeit, scheint stark von den persönlichen Wertvorstellungen und Normen der Expert*innen abzuhängen. Aufgrund der Beispiele, die ausgeführt wurden, war ein Muster erkennbar. Bei jenen, die der Ansicht waren, dass sozial innovative Projekte und Ideen übertragbar sein sollten, drückten direkt oder indirekt ihre persönliche Betroffenheit in Bezug auf Globale Phänomene aus. Zum Beispiel Klimawandel, Armut in bestimmten Regionen der Welt, Krankheit und der damit einhergehenden Irritation, dass zu wenig dagegen unternommen werde.

> „*Also das beginnt beim Klimawandel, geht weiter natürlich über die ganz wichtigen Fragen: wie schaut eine Gesellschaft in 30, 40 Jahren aus? Also demografischer und sozialer Wandel(…) Und wenn es darum geht sozusagen in welchen Themenfeldern ist jetzt sozusagen für mich persönlich soziale Innovationen relevant, dann mache ich es mir bewusst schwer und einfach, weil ich sage es geht um die Schere zwischen arm und reich und alles was damit zusammenhängt. Und alles andere ist möglicherweise nicht so ganz primär*. (Interview 4 Z:20-24/ 12-14)

Jene Interviewten, welche sich gedanklich und sprachlich auf der Ebene von regionalen Aussagen beschränkten, verwendeten weniger konkrete Beispiele, sondern formulierten einen allgemeinen Nutzen für Zielgruppen, um Verhaltensänderungen und damit Verbesserungen hervorzurufen. Die Haltung, hinter dieser regionaleren Betrachtung schien stark mit der Angst oder Idee verknüpft zu sein, dass es einige sozial innovative Projekte nicht gäbe, wenn die Übertragbarkeit ein Pflichtkriterium darstellen würde.

Demnach hätten die Zielgruppen dieser Projekte auch nicht profitiert. Eine Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass die Thematik der Übertragbarkeit von Projekten mit sozial innovativem Charakter scheinbar noch zu wenig fachlich diskutiert wurde. Einzelne Meinungen sind bereits vorhanden und werden auch geäußert, doch liegt die Vermutung nahe, dass es jemanden bräuchte der diese „Trends oder Meinungen" professionell zusammenführt, um eine fachliche Basis zu schaffen.

9.6.2 Wirkung

Überlegungen hinsichtlich der Wirkung stellen ein zentrales Element des Diskurses zur Sozialen Innovation dar. Das Anstreben von Wirkung scheint für Soziale Innovation unverzichtbar. Eine Expertin sagte dazu:

> *„(…)die denken nicht mehr eingeschränkt auf "mein Unternehmen", sondern die denken, was hat das für Auswirkungen im Großen und Ganzen. Das heißt, das finde ich sehr, sehr spannend für gesellschaftliche oder soziale Effekte, weil du einfach hier auch im Denken diese, diesen Impact im Vordergrund hast.* (Interview 2 Z:132-135)

Differenzen machten sich in der Messbarkeit und Veränderung dieser bemerkbar. So wurde einheitlich die Meinung vertreten, dass die Wirkung stets eine Veränderung des Sozialen Wandels herbeiführen soll- also etwas längerfristig positiv verändert. Auch eine Veränderung des Verhaltens der Zielgruppe und der Gesellschaft wurde als wichtiger Bestandteil der Wirkung mit einbezogen. Wann und wie ein sozial innovatives Projekt seine Wirkung erreicht hat und wie dies messbar ist, war ebenfalls Bestandteil der Auswertung der Forschungsergebnisse. Interview Person 3 äußerte sich wie folgt dazu:

> „*Das Dritte ist dann einfach wirklich die Effektivität, wie wirksam ist es. Also da gibt es ja die Fragen, das ist sozusagen, was sich ein Thema für eine kleine Community und da kann man nicht mit großen Fallzahlen operieren. Dann muss man das halt in Relation zu dem sehen. Wenn es etwas ist, was 100.000 Leute betrifft, muss das natürlich wieder andere, da wird man nicht sagen, ja das ist super, wenn man 3 Nachweise Hauptsache ist geschehen, also das ist dann zu wenig. Also da geht es schon auch um quantitative Fragen dann und qualitativ eben, ob das auch längerfristig wirksam ist so*." (Interview 3 Z:511-518)

Eine Gruppe an Expert*innen postuliert, dass ein sozial innovatives Projekt eine Wirkung erzielen muss, um als solches gewertet zu werden. Interviewperson 6 gab dazu folgendes an:

„*Im Endeffekt müssen die Evaluatorinnen und Evaluatoren oder Jurymitglieder anhand der Einreichunterlagen, also einfach anhand der Informationen die wir bekommen, einschätzen können, wie das Projekt entweder wirkt, oder potentiell wirken kann*." (Interview 6 Z:290-293)

Sollte eine Wirkung ausbleiben, dürfte es sich auch nicht als „sozial innovativ" bezeichnen. Bezüglich der Wirkungsmessung gab es differenzierte Auffassungen dazu. Es scheint im aktuellen Feld Uneinigkeit darüber zu herrschen, ob die Wirkung ausschließlich die Zielgruppe, die Initiator*innen des Projekts oder alle gemeinsam messen und bewerten sollen.

Auffallend ist, dass jene Expert*innen, welche einen Bezug zur Sozialen Arbeit haben - sei es durch die Ausbildung oder den engen Kontakt durch die Zusammenarbeit mit der Profession - die gemeinsame Haltung vertreten, dass eine Wirkung ausschließlich durch die Befragung der Zielgruppe möglich ist - da diese als Expert*innen ihrer Lebenswelt gesehen werden. Ebenso muss die Wirkung zu einer subjektiven Verbesserung der vorherigen Situation geführt haben.

Eine zentrale Erkenntnis ist, dass es im Bereich von Sozialen Innovationen an Wirkungsforschung mangelt, diese aber einen wesentlichen Beitrag leisten kann, um sozial innovative Projekte noch Nutzer*innenorientierter zu gestalten.
Ähnlich wie in der gesamten Thematik der Sozialen Innovation fehlt es auch bei der Wirkung an einer präziseren Definition. Wobei es gerade hier als sinnvoll erscheint, Wirkungsforschung zu betreiben, um sozial innovative Projekte und deren Angebot möglichst nahe an den Bedürfnissen der Zielgruppe zu orientieren. Die Soziale Arbeit leistet in diesem Bereich dahingehend einen Beitrag, in dem sie die Zielgruppe darin befähigt, einzuschätzen, welche Wirkung erzielt wurde. Ebenso ist die gemeinsame Evaluation von Prozessen mit Nutzer*innen ein wesentlicher Bestandteil der Sozialen Arbeit. Daher bestehe hier bereits eine Ressource, welche aber offensichtlich noch nicht in Anspruch genommen wird.

9.6.3 Vernetzendes Denken und Geschäftsmodelle

Das vernetzende Denken ist den Expert*innen zu Folge notwendig, um erfolgreich und sozial innovativ zu sein und entsprechende Wirkungen zu entfalten.
Der interviewte pädagogische Leiter sage dazu:

„*So wie wir, die wir ein Jugendamt haben (....) unter 18-Jährigen, wir haben mit Eltern zu tun, wir haben mit dem FSW für über 18-Jährige, wir haben mit der*

Heimaufsicht, wir haben mit der Psychiatrie, also ganz vielen (...) zu tun(…)“ (Interview 8 Z:407-410)

Zurückzuführen ist dies auf die Definition von Innovation, da davon ausgegangen wird, dass Berufsgruppen neu kombiniert werden sollen - sowohl innerhalb des Projekts als auch außerhalb durch Vernetzung. Kooperation soll neu gedacht und erweitert werden, da ein multidisziplinärer Zugang die Erfolgschancen erhöht.

Eine zentrale Erkenntnis dieser Arbeit lautet daher, dass es bis dato scheinbar wenige Standards in der Gestaltung von Vernetzungsstrukturen in sozial innovativen Projekten gibt, weshalb unterschiedliche Strategien angewandt werden.

9.6.4 Flache Hierarchien und Partizipation

Im Zuge der Auswertung stellte sich heraus, dass es einen Zusammenhang zwischen der Partizipation und flachen Hierarchien gibt. Wie bereits zuvor angeführt, entstand die These, dass staatliche Organisationen wenig flexibel sind und eher starr in den strukturellen Vorgaben. Gleichzeitig stellte sich heraus, dass für sozial innovative Organisationen Flexibilität innerhalb des Projektes wichtig ist, um möglichst schnell auf Veränderungen und soziale Problemlagen eingehen zu können. Damit scheint auch die Partizipation der Zielgruppe und Mitarbeiter*innen in direkten Zusammenhang zu stehen.

Eine These lautet, dass die Zielgruppe und die Mitarbeiter*innen sich in flexibleren und flacheren Organisationsstrukturen besser partizipieren können, aufgrund des geringeren Kommunikations- und Abklärungsbedarfs mit „höheren“ hierarchischen Ebenen und gleichzeitig die Mitarbeiter*innen auch Verantwortung übernehmen können. Eine interviewte Fachkraft für Sozialarbeit aus einem sozial innovativen Projekt hebt diesen Fakt besonders hervor, aufgrund des geäußerten subjektiven Gefühls besonders selbstständig agieren zu können und dies auch innerhalb der Organisation regelmäßig zu reflektieren:

„*Wir schauen auch immer wieder, wir reflektieren auch sehr vorsichtig quasi: Ok, wo könnten wir die Selbstständigkeit eigentlich noch mehr fördern? Wer braucht mehr oder weniger Selbstständigkeit? (…)wie wir was machen mit wem und wann usw., entscheiden wir eigentlich, also für die Klientinnen, im Team. Und das ist eine recht.....flache Hierarchie, wir diskutieren viel, es ist wenig spürbar, dass da einer mehr oder weniger zu sagen hat*.“ (Interview 9 Z:36-38/ 71-74)

Also scheint eine flexible und flach aufgebaute Organisation die Arbeitsmotivation und auch die Umsetzungsenergie von Mitarbeiter*innen und der Zielgruppe positiv zu beeinflussen.

Die Partizipationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter*innen und die Zielgruppe scheinen gleichwertig wichtig und essenziell zu sein - ebenso beeinflussen sich diese gegenseitig in der Motivation und Umsetzung der Sozialen Innovationen. Die Partizipation im Sinne einer möglichst hohen Beteiligung der Zielgruppe wurde von einer interviewten detailliert beschrieben und hatte das Ziel, dass Betroffene eines sozialen Problems längerfristig keine Unterstützung durch bestimmte Professionist*innen oder dem Projekt selbst benötigen. Diese gewünschte „Wirkung" durch Partizipation weist Parallelen zum Empowerment-Ansatz auf, welchen die Soziale Arbeit in seiner Grundhaltung vertritt: die Hilfe zur Selbsthilfe ohne längerfristige professionelle Hilfe. Interview Person 7 führt dazu folgenden Vergleich an:

> „*Ja aus quasi bürgerlich politischer Sicht, das wünschenswert, weil das sagt man ja, wir wollen nicht den Menschen den gebratenen Fisch geben, sondern wir wollen ihm das Angeln beibringen, damit sie dann unabhängig sind und selbst ihr Leben gestalten können. Das wäre schon so die Zielsetzung, das werden vielleicht auch gar nicht alle wollen.*" (Interview 7 Z: 379- 381)

Dies könnte umgekehrt bedeuten, dass länger andauernde Unterstützungsprozesse Nutzer*innen abhängig von professioneller Hilfe machen.

9.7 Alter und Digitalisierung

Diese beiden Begriffe wurden häufig verglichen. Ein befragter Experte äußerte sich wie folgt:

> „*Welchen Beitrag kann möglicherweise im Bereich Gesundheit, Pflege auch Digitalisierung leisten ohne - jetzt sind wir bei der Qualität - gewisse Qualitäten die nicht verhandelbar sind einzubinden. Wie kann ich Digitales mit Analogem sinnvoll verbinden und und und? (…)auf andere Technologien umzusteigen und und und. Also Sie sehen, in diesem ganz kurzen Aufriss haben wir schon wieder ganz viele Punkte drinnen wo sicher soziale Innovationen ein ganz entscheidender Faktor ist. Aber sozusagen nur in Kombination natürlich mit technischem Fortschritt(…)"* (Interview 4 Z:54-57/ 60-63)

Eine hohe Einigkeit unter den Expert*innen schien in Bezug auf zukünftige demografische Herausforderungen und Veränderungen vorhanden zu sein. Dem zur Folge wird es künftig, so die Hypothese, einen enormen Anstieg an „Calls"- also Ausschreibungen für sozial innovative Ideen geben, um mit der „Veralterung" der Gesellschaft einen adäquaten Umgang zu finden. Die Ideen, in wie fern dies umgesetzt werden könnte, waren generell durch zwei Hauptvorschläge geprägt: Digitalisierung als Hilfsmittel oder neue Kombinationen von Versorgung um eine längerfristige Pflege zu Hause zu garantieren.

In Bezug auf die Digitalisierung war besonders spannend, dass die Robotik offensichtlich ein Hoffnungsträger für die Antwort auf neue Pflegefragen darstellen wird. Ebenso wurden Demenzkranke als Beispiel aufgezählt, die durch technische Unterstützung Bänder tragen, wodurch Gesundheit und Aufenthaltsort bestimmt und überprüft werden können. Ohne näher nachweisen zu können, weshalb es so war, kam immer wieder durch unterschiedliche Expert*innen eine Rechtfertigung, dass Digitalisierung und Robotik nicht die Menschen ersetzen können. Begriffe, die hier für eine Erklärung genannt wurden, waren „Wärme, Wertschätzung und Zuneigung".

Die Auswertung ergab, dass Roboter und ähnliches eher gleichgesetzt werden mit Tätigkeiten, bei denen Fehler reduziert werden können oder Prozesse automatisiert werden - ohne die Notwendigkeit von den zuvor genannten menschlichen Attributen. Ein Beispiel für einen solchen automatisierten Vorgang war das Einsortieren der Medikamente von „Maschinen" anstelle von Menschen. Die Vorschläge lagen scheinbar dem Gedanken zu Grunde, dass es zukünftig weniger Menschen für Pflege- und Sozialtätigkeiten gibt und wie dieser personelle Mangel durch Digitalisierung oder Maschinen ersetzt werden könnte. Daher lautet die These, dass Digitalisierungsprozesse dort eingesetzt werden können, wo Sozialempathie und Gefühle keine Grundvoraussetzung bilden, wie zum Beispiel bei der Tätigkeit des Einsortierens von Tabletten.

Ein Online-Zeitungsartikel aus dem Standard vom 26.7.2018 berichtet über den Einsatz von Robotern für den Pflegebereich, welche Patient*innen heben, animieren, Reinigungstätigkeiten ausführen oder auch Daten verwalten. Ebenso wird von Robotern gesprochen, die exakt das tun sollen, von dem die interviewten Expert*innen überzeugt sind, dass dies nicht mechanisch ersetzt werden kann*: „[…] emotionale Zuwendung und Pflege mit Herz […]"* (Fried 2018 o.A.)

Abbildung 21: Pflegeroboter beim Heben eines Patienten. Quelle: Aigner 2019 o.A.

Daher erscheint dieser Aspekt in Bezug auf die Soziale Arbeit, Pflege und Digitalisierung spannend, da dies eine offensichtliche Schnittstelle ist, die zukünftig durch den prognostizierten Fachkräftemangel eine tragende Rolle spielen wird, um der Pflege und Betreuung von älteren Menschen gerecht zu werden.

9.8 Arbeit

Die Expert*innen vertreten die Meinung, dass durch eine stetig wachsende, individualisierte Hilfeleistung und Gesellschaft der Bezug zur Arbeit Teil des Sozialen Wandels ist. Als Beispiel wurde die „Work-Life Balance“ erwähnt, welche laut Befragten immer mehr zunimmt und Ansprüche geltend gemacht werden. Diese bezieht sich auf ein ausgleichendes Verhältnis von Arbeit und Freizeit. Die Parallele hier läuft in Richtung von New Work, wo Arbeit neu gedacht und gestaltet werden muss. Demnach wollen Mitarbeiter*innen flexiblere Arbeitszeiten und breitere Aufgabenbereiche. Ebenso ist der Konsum von Freizeit (unabhängig in welcher Lebensform jemand lebt - Single, Beziehung, Familie, Mann, Frau, Transgender) zunehmend wichtig und wird auch als solches Bedürfnis artikuliert. Beispiele, um diese Aussage zu bestärken waren Gleitzeitmodelle, Eltern- und Altersteilzeit, Bildungskarenz und der sogenannte „Papa-Monat“. Diese Arbeitsmodelle sind relativ jung und spiegeln laut Expert*innen den Wunsch der arbeitenden Gesellschaft nach einem Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben.

Ein Experte sprach von einer zukünftigen Veränderung von Arbeit und sagte dazu:

> *„Also die Frage wird sein, wir beide werden es vermutlich erleben sozusagen ist die Vollzeitbeschäftigung in 20 Jahren überhaupt noch 40- Wochenstunden oder 38 und bitte nicht aus ideologischen Gründen, sondern muss ich anders verteilen. Weil es sich sozusagen nicht mehr ausgeht die Frage, sozusagen ist es mit oder ohne vollen Lohnausgleich. Das ist eine andere Frage, die können wir beide nicht lösen, das ist eine sehr grundsätzliche Entscheidung, nötig wird es sein.(…) Wie verteile ich Arbeit anders, wie schaue ich, dass ich soziale Bedarf Höhe damit abdecke, wie schaue ich auch, das ist sozusagen die*

Herausforderung auch, dass ich den Menschen sozusagen auch gute Jobs anbiete? Bezahlung wird ein spannendes Thema sein, da wie dort, in welchem Arbeitsmarkt auch immer.“ (Interview 4 Z:117-122/ 128-132

Ein weiterer Aspekt lautet: Beschäftigungspflicht vs. was brauchen Menschen am Arbeitsmarkt? Es scheint zunehmend wichtiger zu ein, Menschen individualisierter zu betrachten und entsprechend ihren Kompetenzen einzusetzen. Darin sind nahezu alle Befragten einer Meinung. Bis dato gibt es für eine gewisse Anzahl an Mitarbeiter*innen in einem Betrieb einen Beschäftigungspflichtanteil für Menschen mit Behinderung. Diese Pflicht wird als Ergebnis der Auswertung klar in Frage gestellt und durch den Gedanken ersetzt, wie diese Personen effizient entsprechend ihren Stärken am Arbeitsmarkt eingesetzt werden können - ohne eine bloße Verpflichtung seitens der Arbeitgeber*innen - sondern eine Arbeit mit sinnstiftendem Charakter. Die zentrale Erkenntnis lautet: Soziale Innovationen sollen einen maßgeblichen Beitrag leisten, durch innovative Ansätze, Arbeit als Tätigkeit und den Begriff so zu verändern, dass sie dem Trend des Wandels - nämlich einer starken individuellen und freizeitorientierten Arbeit gerecht werden- im Sinne der Inklusion der gesamten Gesellschaft.

9.9 Soziale Arbeit und Digitalisierung

Bereits in Abschnitt „9.6 Alter und Digitalisierung“ wurden erste Querverbindungen zwischen der Sozialen Arbeit und der Digitalisierung hergestellt (Bänder zur Erfassung von Gesundheitsdaten und Lokalisierung von Demenzkranken, Roboter als Kompensation für fehlendes Fachkräftepersonal in der Pflege). Ein bisher noch nicht erwähntes Ergebnis ist die Verbindung und der Nutzen von Digitalisierung und Sozialer Arbeit, sowie mögliche Konsequenzen.

Ein herausgearbeiteter Kritikpunkt lautet, dass die Soziale Arbeit sich dem digitalen Themenbereich zu wenig widmet und vermutlich davon ausgeht, wenig davon betroffen zu sein. Zudem wurde die Hypothese erstellt, dass die Soziale Arbeit sich gerne mehr digitale Kompetenz aneignen will, aber Zeit und Ressourcen fehlen würden. Die Frage oder das Dilemma der fehlenden Ressourcen wurde bereits in „9.4 Die Rolle der Sozialen Arbeit“ in Bezug auf das Interesse und mitwirken vom Einbringen sozial innovativer Ideen aufgegriffen. Hier scheint es Parallelen und gleichzeitig eine Diskrepanz zwischen Motivation und Möglichkeiten zu geben.

Ein Bereich, in dem die Digitalisierung bereits Einzug in die Menschenrechtsprofession gefunden hat, ist der Dokumentations- und Verwaltungsbereich. Hier verwies ein Pädagogischer Leiter einer sozial innovativen Einrichtung auf folgendes:

> „*Ob man mal ersetzt wird als Roboter, kann schon sein. Ich glaube auch immer mehr Energie für kreativere Sachen automatisch frei werden. Weil ich weiß ja nicht, in punkto Buchhaltung etc. dann vielleicht weniger Zeitaufwand gebraucht wird. Und dann kann man aber wirklich professionelle Projektarbeit einmal irgendwie leisten, oder sich anderen Dingen ausführlicher kümmern, oder man hat mehr Zeit für so ein Teamkonzept, wo alles gleichwertig irgendwie Platz haben soll, weil es da einfach neue Tools gibt, dass es schneller geht. Es gibt (...)super StartUp, ich glaube das heißt, jetzt habe ich es vergessen, irgendwas mit Mik.....die wirklich ein funktionierendes Dokusystem aufbauen wollen gerade (...) wo du einfach nur rein sprichst und es schreibt mit und das soll endlich funktionieren. Nicht mit 29 oder 35 Fehler pro Seite. Wenn das funktioniert, dann wird sehr viel Geld gespart. Das ist supercool. Das sind schon so Kleinigkeiten, die auch positiv sein können*." (Interview 8 Z:426-436)

Ein spannender Beitrag verwies auf die Veränderung der Kommunikation durch die Nutzung von Smartphones, Mails, Social Media und Messenger-Apps wie „Whatsapp" und „Signal". Diese Veränderung mache sich im direkten kommunikativen Interaktionsprozess bemerkbar, welcher nach und nach durch digitale Kommunikation die geschriebenen Texte ersetzt oder verdrängt. Die interviewte Mitarbeiterin einer sozialen Einrichtung gab, in Bezug auf die Nutzung von Smartphones und anderen Medien, folgende Bemerkung ab:

> *„(…)also ich glaube, ohne digitales könnten wir auf keinen Fall. (…)Also wir machen alle mögliche Korrespondenz via Internet und so. Dann lustiger weise mögen es unsere Klientinnen ganz gerne, wenn sie uns per Messenger erreichen können auch, und das irgendwie nicht zu knapp. Insofern ist das auch eigentlich Teil unseres Alltags. Genau, also die Signal Nachrichten sind eigentlich wirklich auch eine Form von Interaktion zwischen uns und den Bewohnerinnen."* (Interview 9 Z:163/ 167-173)

Das heißt der Face-to-Face Kontakt wird durch digitale Medien ersetzt. Die Vorteile einer solchen Entwicklung für die Soziale Arbeit ist der Kontaktaufbau mit Nutzer*innen Sozialer Arbeiten, unabhängig vom Ort und der tatsächlichen, geografischen Distanz.

Zudem wird auch der Vorteil gesehen, Schamgefühle bei Hilfesuchenden zu reduzieren, da diese sich anonym, ohne sich selbst zeigen zu müssen, in Beratung begeben können. Ein Beispiel im Bereich von Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen ist eine Smartphone App, die in Zusammenarbeit mit der Austrian Presse Agentur Nachrichten und Informationen in vereinfachter Sprache übersetzt und so Wissen auch für Menschen mit Intelligenzminderung zugänglich wird.

Der Nachteil der Umstrukturierung von Kommunikation über digitale Tools stellt die Soziale Arbeit vor neue Herausforderungen in der Erreichung der Zielgruppe. Wenn persönlicher Kontakt als Trend abnimmt, so müssten mehr digitale Begegnungszonen geschaffen werden. Um diese jedoch nutzen zu können, benötigen Fachkräfte digitales Knowhow und Kompetenzen. Dies stellt vor allem jene vor eine Herausforderung, die auch andere digitale Medien wenig bis gar nicht genutzt haben. Interviewperson 1, unter anderem eine ausgebildete Fachkraft für Soziale Arbeit, berichtete davon wie sie als Gründerin eines sozialen Unternehmens begann und es sich zu einem IT-Unternehmen entwickelte.

Der Grund hierfür war zum einem, weil es der „Markt“ und Wettbewerb erforderte, zum anderen um einen wichtigen sozialen Beitrag leisten zu können. Im weiteren Verlauf war diese Person der festen Überzeugung, dass alle Unternehmen zukünftig IT-Unternehmen werden, da das „digitale“ die Zukunft ist (vgl. Interview 1 Z: 254-270). Abgeleitet auf die Soziale Arbeit bedeutet dies, sich dem Thema aktiv zu widmen, beziehungsweise auf Organisationsebene die Ressourcen dafür bereitzustellen, damit die Mitarbeiter*innen Kompetenzen erwerben oder vorhandene einbringen können.

Wie bereits angedeutet gibt es bereits Verbindungen zwischen dem Digitalen und dem Sozialen und auch Lebensbereiche von Menschen wechseln mehr und mehr in den digitalen Sektor. Durch Social Media und andere digitale Plattformen ist es möglich, durch das Bereitstellen von Videos Geld zu verdienen. Auch die Bezeichnung „Influencer*in“ ist ein Begriff, der erst durch digitale Plattformen wie Facebook, Instagram und Youtube entstanden ist. Influencer*innen sind Personen, die Menschen über viele verschiedene „Kanäle“ erreichen und so als Markenbotschafter*in und Werbeträger*in agieren und damit den Lebensunterhalt verdienen (vgl. Digital Guide 2018).

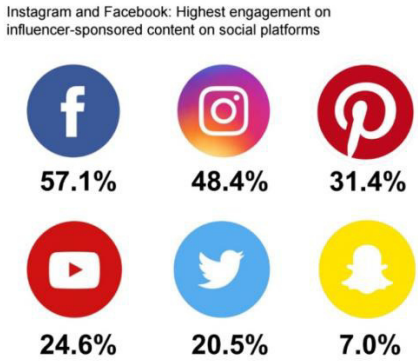


Abbildung 22: Übersicht Soziale Plattformen und gesponserte Influencer*innen. Quelle: MacDonald 2017 o.A.

Die digitale Lebenswelt stellt für viele Individuen eine Alternative zur „analogen“ Welt dar, wodurch die Soziale Arbeit aufgefordert ist, sich auch diesen Lebensräumen professionell anzunähern und Kompetenzen aufzubauen.

Ein weiterer Aspekt auf professioneller Ebene der Sozialen Arbeit ist die Möglichkeit der Vernetzung durch die Nutzung von digitalen Tools wie Online-Meetingräume oder der Austausch über Videotelefonie. Diese Technologien bieten Möglichkeiten einer neuen Art der Vernetzung, wodurch räumliche Distanzen überwunden werden können. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Digitalisierung große Veränderung herbeiruft - wie digitale Lebenswelten und neue Arten der Kommunikation. Die Frage, ob diese Veränderung gut oder schlecht ist, wird an dieser Stelle nicht gestellt, da Digitalisierung bereits Gegenwart und auch Zukunft sein wird. Wichtiger ist daher die Frage, wie die Soziale Arbeit diese Neuerung nutzen wird, um ihr Portfolio der Hilfeleistungen und Beratungskompetenzen zu erweitern. Da ein Großteil der Ergebnisse zeigt, dass Sozialarbeiter*innen bereit sind, neue Fähigkeiten zu erwerben, liegt es an den Organisationen und im weiteren Sinne auch an der Politik, die Ressourcen dafür bereit zu stellen.

Die zentrale Erkenntnis lautet daher: Sozialarbeiter*innen benötigen fachliches Know-How, um weiterhin auf Fallebene die Lebenswelten der Nutzer*innen erreichen zu können. Durch die Digitalisierung werden immer mehr Social-Media Plattformen in Anspruch genommen, wodurch sich Lebenswelten verschieben. Daher ist die Soziale Arbeit aufgefordert, sich auch diesem Bereich professionell zu widmen, um möglichst individuelle Hilfeleistungen anbieten zu können und weiterhin eine Vielzahl an Nutzer*innen zu erreichen. Auf Strukturebene wird eine Vernetzung mit anderen Institutionen erleichtert und Dokumentationssysteme digital angelegt, wodurch eine ortsunabhängige Bearbeitung ermöglicht wird. Damit die Soziale Arbeit den Wandel

beeinflussen und mitwirken kann, scheint es notwendig, Digitalisierung als Bestandteil des gesellschaftlichen Lebens zu akzeptieren. Eine weitere essenzielle Erkenntnis ist, dass die Soziale Arbeit auch jene Personen berücksichtigen muss, welche davon bedroht sind, durch Digitalisierung exkludiert zu werden - also jene die nicht über digitalen „Skills“ verfügen. Um diesen Nutzer*innen Unterstützung anbieten zu können, muss die Profession diese fehlenden Fähigkeiten ausgleichen in dem sie darüber verfügt. Beispiele aus der Sozialen Arbeit sind stark im Antragswesen zu finden, wo ein Trend zu einer immer stärker ausgeprägten digitalen Einreichung zu verzeichnen ist.

9.10 Inklusive Helper oder Exklusive Killer aus Sicht der Sozialen Arbeit

Aufgrund der Auswertung des Datenmaterials können unterschiedliche Personengruppen von Inklusionseffekten profitieren. Dies wären zunächst die „älteren Menschen“. Aufgrund von digitalisierten Tools wie Tracking- und Gesundheitsarmbändern können sich demenzkranke Personen frei(er) im Sozialraum bewegen und bei akuter Gesundheitsverschlechterung oder Desorientierung leichter unterstützt werden.

Inklusionseffekte sind auch bei geflüchteten Menschen zu finden. Ein Beispiel dafür ist das sozial innovative Projekt „refugees (code)“. Dieses Projekt bildet Menschen mit Fluchterfahrung und einer Perspektivlosigkeit zu Programmierern aus und vermittelt diese dann an IT-Firmen. Solche positiven Effekte sind auch bei Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen zu finden. Diese Personen werden durch das Bereitstellen von Apps dazu befähigt, aktuelle Medienberichte und Informationen in leicht verständlicher Sprache zu lesen. Dadurch wird die Teilhabe an Wissen und Informationen ermöglicht, wodurch das Geschehen in der Welt verfolgt werden kann. Große Gewinner von Digitalisierung und Sozialer Innovation sind Menschen die das Asperger- Syndrom haben, eine Form des Autismus. Diese Personen verfügen häufig über verminderte soziale Stärken, verfügen aber überdurchschnittlich oft über sehr gute IT- Kenntnisse. Firmen wie T- Mobile machen sich diese digitalen Kompetenzen zu Nutze und laden dezidiert Menschen mit Asperger-Syndrom ein, sich zu bewerben. Auch Dr. Johannes Klietmann ist ein österreichischer Innovationsberater und bietet extra Seminare und Workshops zum Thema „Querdenken“ ein, da er in dieser Diagnose besonderes Potential sieht (vgl. Der Standard.IT-Firmen machen gute Erfahrungen mit Autisten 2017).

In einer großen Dimension gedacht, ermöglichen „New Work“- Ansätze ebenfalls Inklusionseffekte. Als Beispiel kann hier der Trend zu einem neuen Verständnis von

Arbeit herangezogen werden. New Work scheint Personen, welche eine stärkere Work-Life Balance Orientierung verfolgen, die Möglichkeit zu geben, am Arbeitsleben teilzunehmen und sich dabei gebraucht und wirksam zu erleben.

Die möglichen Exklusionseffekte wurden auf eine Gruppe reduziert - die „nicht Digitalversierten". Diese Gruppe ist nicht nur bedroht keinen Arbeitsplätzen mehr nachzugehen, wenn die Digitalisierung weiter voranschreitet, sondern auch von anderen Lebensbereichen. Digitalisierung findet ja auch im Online Handel, Bankensektor oder durch das Registrieren von Bürger*innenkarten statt. Wer diese Prozesse nicht bewältigen kann, droht ausgeschlossen zu werden. Hier könnte die Soziale Arbeit durch Empowerment, Beratung und Unterstützung jenen Hilfe anbieten, die über diese notwendigen Skills nicht verfügen. Dies setzt aber voraus, dass die Soziale Arbeit über diese Fähigkeiten verfügt, sonst könnte sich die Profession selbst exkludieren.

Als Ziel einer Sozialen Innovation wurde genannt, dass es den Betroffenen subjektiv durch das Projekt besser gehen muss. Es wurde auch erhoben, dass es sich bei den Zielgruppen um Menschen handelt, die entweder bereits von Sozialleistungen und der Gesellschaft exkludiert oder davon bedroht sind. In den Kriterien, die wissenschaftlich erhoben wurden, wurde zwar auf eine Besserstellung der Situation der Zielgruppe hingearbeitet, aber nicht dezidiert auf eine Inklusion in bestehende gesellschaftliche oder soziale Strukturen.

Ein Faktor, der zur Inklusion beiträgt, ist das Schulsystem, welches durch die Einführung der Pflichtschule einen wesentlichen Beitrag zur Inklusion leistet. Kritik wurde von Expert*innen hinsichtlich der Schule und seiner wenig digitalen Komponenten geäußert. Dabei können für die zukünftigen Generationen Exklusionsgefahren aus Bildungs- und Arbeitsmarktsystemen drohen, da von einer fortschreitenden Digitalisierung ausgegangen wird, welche Fähigkeiten voraussetzt, die im Schulsystem erlernt werden sollten. Als Beispiel wurden hierfür die „Digital Playdays" genannt, an denen Kinder durch didaktisch konzipierte Spiele Fähigkeiten erwerben - sowohl technische, als auch soziale. Zudem berichtete eine interviewte Expertin von einem emotionalen Moment, bei dem ein digitales Spiel eine Inklusionswirkung erzielt haben soll:

> „*Wir hatten als wir 2016 das erste mal die "Digi-Play-Days" gemacht haben, war eine Klasse dabei, die hatten einen Autisten in der Klasse, und die Lehrerin, die war wirklich nach dem Workshop, wo es eben mit einem digitalen Spiel (…)hat die wirklich geweint, weil sie gesagt hat, das war das erste mal, dass sie diesen Schüler aus seinem Schneckenhaus holen konnte*." (Interview 7 Z:87-91)

Weiters äußerte sie folgenden Wunsch in Bezug auf Digitalisierung, Innovation und „Schule“:

> *„(…)dass wir auch zeigen wollen, dass Österreich eine ganz tolle Edutec-Szene hat. Und all diese Unternehmen sind ja auch im Bereich gesellschaftlicher Innovation aktiv und unterwegs, und bieten eben dort wo Innovation ganz dringend gebraucht wird und das System, das Schulsystem, das ja auf Bewahrung ausgerichtet ist, quasi naturgemäß sich sehr schwer tut selbst zum Innovationsgeber zu werden, bieten diese Unternehmen eben Lösungen an*.“ (Interview 7 Z:73-77)

Die Auswertung der Rohdaten zeigt, dass verschiedene Aspekte der Sozialen Arbeit zur Inklusionswirkung bei sozial innovativen Projekten beitragen können - bzw. Potenziale dafür aufweisen. So können die in der Sozialen Arbeit verankerten Werte ein normatives Regulativ darstellen, damit in sozial innovativen Projekten, soziale Werte, nicht wirtschaftlichen untergeordnet werden.
Diesem Verständnis von Sozialer Innovation liegt die Intention zu Grunde, eine positive, konnotierte, soziale Wirkung für die Zielgruppe zu erreichen. (vgl. Amon et al. 2019:18). Eine These der Auswertung lautet, dass Soziale Arbeit in sozial innovativen Projekten eine Vermittlungsfunktion einnehmen kann. Dieser Funktion liegt der Zuschreibung zu Grunde, dass die Profession Bedürfnisse einzelner differenziert und empathisch wahrnimmt und eine Art der Übersetzungsleistung unter den Beteiligten erbringen kann. Aufgrund der traditionellen Positionierung der Sozialen Arbeit, zwischen unterschiedlichen Systemen wie Wirtschaft, Politik und Nutzer*innenmilieus wird ihr eine hohe Vernetzungskompetenz zugesprochen.

Exklusionsgefahren sind zunächst indirekt zu verorten. Ein Ergebnis dieser Masterthese bezog sich auf die Innovationskraft von Sozialarbeiter*innen. Diese scheinen über innovative Ideen zu verfügen, können diese aber scheinbar nicht entsprechend umsetzen, da ihnen aufgrund der hohen Fallzahlen innerhalb ihrer Tätigkeit keine Ressourcen übrig bleiben. Demnach könnte von indirekter Exklusion gesprochen werden, da aufgrund dieser ungenützten „Ideenpools“ mögliche sozial innovative Projekte nicht entstehen und somit auch keine Wirkung entfalten, wodurch Zielgruppen unerreicht bleiben. Eine Möglichkeit zur Verbesserung dieser Situation liegt in den Ansätzen von „New Work“, welche, wie bereits erläutert, Organisationen flexibilisieren können und Rahmenbedingungen für Mitarbeiter*innen angepasster gestalten können.

Ein herausgearbeiteter Kritikpunkt der Expert*inneninterviews bezog sich auf die Homogenität der Sozialen Arbeit selbst. Demnach wurde ihr angelastet, aufgrund der Akademisierung und der hohen Zugangsvoraussetzungen wie Matura, Studium und Zulassungsprüfungen einen Großteil von Personen zu exkludieren, die mitunter selbst bereits in der Rolle der Nutzer*innen von Sozialer Arbeit waren. Diese Homogenität der Fachkräfte schränkt die Soziale Arbeit dahingehend ein, vielfältig(er) zu sein - so eine Erkenntnis dieser Arbeit.

9.11 Was braucht die Soziale Arbeit um sozial innovativ zu sein?

„Imagine all the people
Living life in peace You, you may say I'm a dreamer
But I'm not the only one
I hope someday you will join us."
(Lennon 1971)

Imagine - also man*/frau stelle sich vor, im Sinne von John Lennons Liedtext, dass es eines Tages kein Traum wäre, dass soziale Probleme gelöst werden durch Innovationen. Die Profession der Sozialen Arbeit wäre aus Sicht der Ergebnisse in der Lage, einen großen beziehungsweise noch größeren Beitrag zur Bekämpfung von gesellschaftlichen Problemen zu leisten. Ebenso wird ihr zugesprochen, Bedürfnisse und kommunikative Hürden zwischen Akteur*innen und Zielgruppen zu verbalisieren und nivellieren zu können. Doch um auf dieses Potenzial entsprechend zugreifen zu können, benötigt es einer Reihe von Rahmenbedingungen, die im weiteren kurz und prägnant zusammengefasst werden sollen.

1. Kompetenzerweiterung im Umgang mit digitalen Tools. Zum einen sind Sozialarbeiter*innen aufgefordert, eine proaktive Haltung gegenüber digitalen Werkzeugen und Möglichkeiten zu entwickeln, da diese prognostisch zukünftig einen noch höhren Stellenwert einnehmen. Beispiele hierfür sind digitale Lebenswelten, Robotik und die angeführten Armbänder für Menschen mit Demenz. Auf der anderen Seite müssen Arbeitgeber*innen Ressourcen zur Verfügung stellen, um Mitarbeiter*innen entsprechend weiterzubilden. Die Grundlage bildet das Erkennen und beiderseitige Verständnis für die Notwendigkeit, sich dem Bereich der Digitalisierung zu nähern.
2. Prävention und Reaktion. Soziale Arbeit ist zu einem Großteil damit beschäftigt, auf Missstände und Exklusionsgefahren innerhalb der Gesellschaft zu reagieren. Gemeint sind damit unter anderem Individuen und Gruppen die durch politische

Veränderungen oder andere Auslöser plötzlich von Armut oder Krisen bedroht sind. Die Menschenrechtsprofession versucht diesen Personen eine Stimme zu geben und die Teilhabemöglichkeiten zu verbessen. Das heißt, Sozialarbeiter reagieren auf Existenbedrohungen und soziale Probleme. Soziale Innovationen reagieren ebenfalls, stehen aber charakteristsich für präventive Ansätze. Sie versuchen also mögliche zukünftige soziale Problemlagen und Exklusionsgefahren zu verhindern. Davon kann abgeleitet werden, dass durch eine Verbindung von Sozialer Arbeit und Sozialer Innovation Synergien genutzt werden können, um sowohl präventiv als auch reaktiv agieren zu können. Dadurch könnten betroffene Zielgruppen schneller wieder in gesellschaftliche Prozesse inkludiert und Exklusionseffekte im Vorfeld reduziert werden. Damit dies gelingt, bedingt es eine aktive gegenseitige Annäherung und ein Bewusstsein für die Möglichkeiten - vorallem auf politischer Ebene um entsprechende Rahmenbedingungen zu ermöglichen.

3. Haltung! Soziale Arbeit und Technik oder Digitalisierung sind keine Widersprüche oder Gegensätze. Die Ergebnisse der Auswertung zeigten deutlich, dass es darauf ankommt, mit welcher Haltung den Begriffen „Sozial“ und „Technik“ gegenüber tritt. Die Expert*innen machten deutlich, welche Möglichkeiten Digitalisierung bringt, wenn sie als Werkzeug und Hilfsmittel einegsetzt wird. Sowohl in der Erleichterung von Inforamtionen, wie die Capito-App, die Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung Pressemitteilungen und den Teletext in vereinfachter Sprache übersetzt oder die Robotik, die auch zukünftig Pflegekräfte unterstützen soll.
4. Es braucht flexiblere Arbeitsmodelle. Soziale Innovation ist gekennzeichnet durch die Kombiantion von unkonventionellen Methoden und Modellen - sei es durch eine Durchmischung von unterschiedlichen Professionen oder dem Einsatz von alternativen Arbeitsmodellen. Durch flachere Hierarchien und schnelle Entscheidungsmöglichkeiten wird eine gewünschte Wirkung erreicht und unterstützt, soziale Probleme zu lösen. Starre Abläufe, Entscheidungshierarchien und Antragswesen stellen hierbei ein Hindernis dar. Damit also Soziale Innovationen gefördert werden, bedingt es anderen, unkonventionelleren Organisationsformen die Mitarbeiter*innen zu befähigen, selbstbestimmt und verantwortungsbewusst handeln zu können. Diese „festen“ Organisationsformen sind vorallem bei staatlichen Organsiationen und Behörden zu finden, die dadurch innovatives Potenzial verhindern und blockieren.

10 Beantwortung der Forschungsfrage

Dominik Gruber, Siegfried Molan-Grinner, Andreas-Artus Walter

Dieses Kapitel widmet sich der Darstellung der Ergebnisse in Bezug auf unsere Forschungsfrage.[50] Es wird ergänzend Krititk an der Forschungsfrage formuliert, um darauf mit Lichtreflexen zu antworten.

10.1 Forschungsfrage

Unsere Forschungsfrage lautete: Wie tragen Digitalisierung, New Work und Soziale Arbeit im Rahmen von sozial innovativen Projekten zu Inklusion bzw. Exklusion bei und was bedeutet dies für die Soziale Arbeit?

Eine direkte Antwort darauf lautet: Wenn sozial innovative Projekte in der Planung, Umsetzung und langfristigen Durchführung die zehn Kriterien für Soziale Innovationen (vgl. Amon et al.:2019) berücksichtigen und praktisch umsetzen (vgl. Abschnitt 1.2), besteht eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit, dass Inklusions-Effekte entstehen. Das mehrmals zitierte positive Beispiel der Firma atempo zeigt, dass es möglich ist, alle postulierten Kriterien zu erfüllen.

Zunächst wird auf die Inklusionspotenziale, die sich durch die Kombinationen von Digitalisierung, New Work und Sozialer Arbeit in unserer Erhebung abzeichneten, eingegangen. Die Auswertung unserer empirischen Erhebung lassen, aus unserer Sicht folgende Schlüsse zu: Digitalisierung im Sinne von Software (Programme) und Hardware (Geräte) wirkt als unterstützendes Tool, sowohl in kommunikativer Hinsicht, mit Akteur*innen über räumliche Grenzen hinweg in Kontakt zu treten, sprachliche und kognitive Barrieren abzubauen und weiter als Datensystem, um Wissen bzw. Informationen zu speichern und zu nutzen. Durch diese Mehrdimensionalität bietet Digitalisierung ein hohes Potenzial, um Inklusionswirkungen zu generieren. Zusätzlich stellt die schnell voranschreitende technische Entwicklung durch Digitalisierung ein Innovationspotenzial für neue Lösungen bezüglich bekannter und neu entstehender sozialer Probleme dar.

Auch New Work Maßnahmen wird Potential, so ein Ergebnis der Auswertung, zur Steigerung der Inklusionsleistungen von Organisationen zugesprochen. In Form von partizipativen und kommunikationsfördernden Strukturen, flachen Hierarchien und selbstbestimmten Arbeitsformen, können Organisationsgrenzen durchlässiger gestaltet

[50] Die Subforschungsfragen werden in den Abschnitten 6.7, 8.8 und 9.10 beantwortet.

werden. Dadurch kann es ermöglicht werden, Bedürfnisse, Problemsichten sowie Lösungsansätze von Mitarbeiter*innen, Nutzer*innen und generell der Organisationsumgebung besser zu berücksichtigen und zu integrieren. Dies ermöglicht, Nutzer*innen und deren Interessen, besser in Organisationsprozessen zu berücksichtigen. Dienstleistungen und Produkte können dadurch eine passgenauere und bessere Wirkung erzielen. Die Auswertung des Datenmaterials lässt die Vermutung zu, dass Digitalisierung und New Work-Ansätze vor allem als Tools zu verstehen sind, die Inklusionseffekte in sozial innovativen Projekten entsprechend fördern und beeinflussen können. Soziale Arbeit kann als mögliches Verbindungsglied, zwischen diesen Tools und den sozialen Aspekten von „Sozialen Innovationen" fungieren und legt durch ihre normative und regulierende Perspektive einen übergeordneten Rahmen fest.

Unsere zentrale These lautet daher: Während Digitalisierung Soft- und Hardware bereitstellt und New Work- Ansätze organisatorische Rahmenbedingungen festlegen können, hat die Soziale Arbeit die Funktion des (kommunikativen-) Bindeglieds zwischen den Stakeholdern (Nutzer*innen, Unternehmer*innen, Politik, diverse Organisationen etc.) Zusätzlich scheint sie die Controlling-Funktion zwischen den sozialen und wirtschaftlichen Zielen sowie die Wahrung der Bedürfnisse bzw. Interessen zwischen den Beteiligten durch ihre humanistisch- geprägte Perspektive zugesprochen zu bekommen.

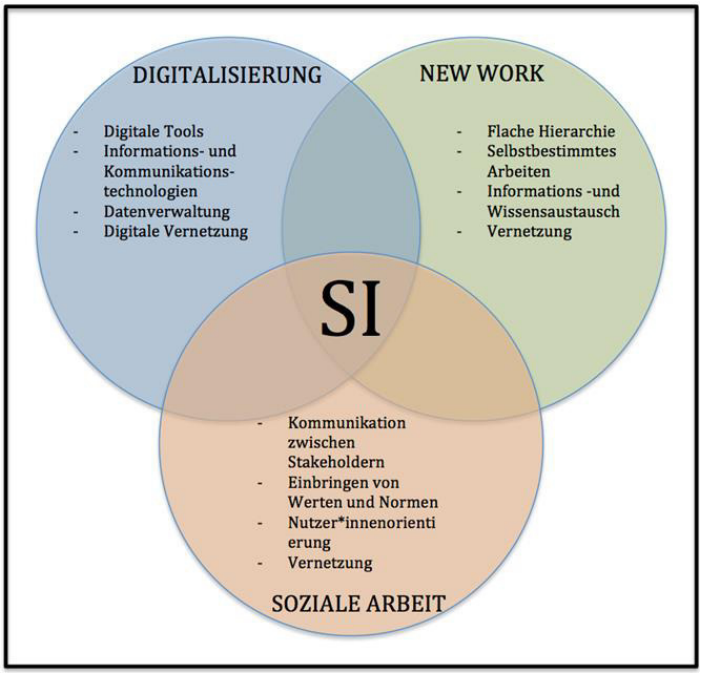


Abbildung 23: Potenziale von Digitalisierung, New Work und Sozialer Arbeit in sozial innovativen Projekten. Quelle: eigene Abbildung

Bezüglich möglicher Exklusionsgefahren, welche durch Digitalisierung, New Work und Sozialer Arbeit hervorgerufen oder bewirkt werden können, ergaben sich folgende Ergebnisse durch die Auswertung des Datenmaterials:

Digitalisierungsprozesse nehmen aufgrund der stetigen Entwicklung zu. So ist es möglich, Einkäufe, Amtsbesuche oder menschliche Interaktion über Smartphones, Computer und andere Medien auszuüben. Zudem steigt der Trend dahingehend, analoge Tätigkeiten durch digitale zu ersetzen. Beispiele sind, neben den bereits erwähnten, auch ein Rückgang von Bankfilialen oder Ämtern, welche nach und nach durch digitale Zugänge ausgetauscht werden. Die suggerierten Vorteile liegen in der Ressourcenersparnis, in Form von Zeit und Geld. Die Voraussetzung für die Nutzung solcher Dienste ist eine gewisse digitale Affinität. Eine wesentliche Gruppe, die von Exklusion weitgehend bedroht ist, wird unter „digital unmündigen" grob zusammengefasst. Diese umfasst all jene Individuen, welche über geringe oder keine digitalen Skills verfügen und demnach nicht in der Lage sind, diese Dienste oder Produkte in Anspruch zu nehmen. Soziale Arbeit könnte, entsprechend dem ausgewerteten Datenmaterial, als Schnittstelle zwischen diesen Personen und der Digitalisierung fungieren. Dies setzt jedoch entsprechende Fähigkeiten voraus, die zum einen für eine adäquate Hilfestellung benötigt werden und zum anderen notwendig sind, damit Soziale Arbeit nicht selbst von Exklusion bedroht wird.

New Work Maßnahmen können durch selbstbestimmteres und autonomeres Arbeiten und Partizipationsmöglichkeiten von Nutzer*innen und Mitarbeiter*innen einen Inklusionsbeitrag leisten. New Work Maßnahmen erzeugen jedoch auch Exklusionswirkungen. Diese resultieren aus den erhöhten Kompetenzanforderungen, welche notwendig sind, um selbstorganisiert und autonom zu arbeiten, sowie der größeren Verantwortungsübergabe auf Mitarbeiter*innen. Ein Ergebnis des Datenmaterials weist auf die Gefahr der Überforderung von Mitarbeiter*innen hin. Weiters kann es zu Ablehnung von Mitarbeiter*innen kommen, die auf die neuen Verantwortlichkeiten neagtiv reagieren könnten. Ob dies mit mit zu geringer Ressourcenausstattung (zeitlich wie personell) und zu geringer Vorbereitung zu tun hat oder mit persönlicher Veranlagung zusammen hängt wird von Praktiker*innen unterschiedlich gesehen. New Work als Trend in der Arbeitswelt stellt so betrachtet generell eine Herausforderung dar, da höhere Anforderungen an Arbeitnehmer*innen neue Strategien fordern werden.

Digitale Kompetenzen müssen seitens der Sozialen Arbeit aufgebaut werden, sowohl hinsichtlich digitaler Strategien von Organisationen als auch von den einzelnen Mitarbeiter*innen. Damit sollte auch ein kritischer Umgang mit digitalen Komponenten, sowie der Aufbau eines Risikobewusstseins bezüglich möglicher Gefahren durch die Digitalisierung, einhergehen. Um flexibel auf sich veränderte Bedarfslagen und Probleme reagieren zu können und eine innovationsfreundliche Umgebung zu schaffen, empfiehlt es sich, anstelle starrer und hierarchisch geprägter Strukturen Organisationsmodelle zu bevorzugen, welche sich durch flache Hierarchien und offene Kommunikation auszeichnen. Dabei sollte aber immer die Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter*innen sowie Nutzer*innen im Zentrum stehen, jedoch immer mit Blick auf die soziale Mission.

10.2 Ausblick

Man muss reich sein, um so denken zu können. Während der Endphase der Erstellung dieser Masterthese sind alle drei Autoren im Osterurlaub. Tauchen in Ägypten, Sightseeing in Barcelona, italienisches Shopping in den Lauben von Bozen. Die, um die es in diesem Text geht, die durch Soziale Innovationen Inklusionschanchen erhalten sollten, können das nicht tun.

Was uns seit dem Beginn des Studiums der Sozialen Arbeit auffällt ist, dass die Diskursteilnehmer*innen (Lehrende, Wissenschaftler*innen, Leute aus der Administration, die überwältigende Anzahl der Studierenden) im mehr oder weniger geschützten Bereich sind. Wir sitzen auf bequemen Stühlen in angenehm temperierten Räumen mit satten Mägen und wenigen finanziellen Sorgen. Wir überlegen uns aufwändig in dieser Masterthese, wie Inklusion mit welchen innovativen Vorgehen gelingen könnten. Die, um die es geht, haben keine Zeit, keine Vorstellung, wie und was sie innovativ in Angriff nehmen könnten. Diese Erkenntnis ist nicht neu, sondern so alt wie kritische Blicke der Sozialwirtschaften eben sind.

Ausnahmen verleiten gerne im optimistischen Blick zu bleiben, wie das Beispiel Wisr beweist: Social Impact durch digitale Innovation. Ziel dieser relativ neuen Organisation ist es, aktiv Generationen zusammenzubringen und sich für die gemeinsame Wertschöpfung und positive Wahrnehmung von Alter einzusetzen. Die Eigentümer dieses Start Ups bauen auf die sich verändernde Bewusstseinslage in vielen Organisationen, dass deren bestehende Geschäftsmodelle mit der demografischen Veränderung nicht weiter wie bis jetzt funktionieren werden, weil ihnen ganz einfach die Menschen abhanden kommen werden, da diese in die Pension wechseln. Deshalb hat

wisr die Geschäfstidee entwickelt, Pensionist*innen zu reaktivieren und diese arbeistwilligen Menschen wieder in den Arbeitsprozess zu bringen.[51]

Werden hier die Entwickler*innen und soziale innovativen Menschen und die Zielgruppe, die Menschen, die von Exklusion betroffen sein könnten, zusammengebracht? Auf eine gewisse Art und Weise ja. Aber auch hier ist die Zielgruppe in einer überwiegend komfortablen Ausgangsposition. Wir sind der Ansicht, dass sozial innovative Projekte eine realistische Chance darstellen, möglichst umfangreich die von Exklusion betroffenen oder gefährdeten Zielgruppen mit einzubeziehen, wie dies das Kriterium „Partizipation“ postuliert (vgl. Abschnitt 1.2).

Digitalisierung und New Work scheinen geeignete Instrumente zu sein, welche sozial innovativen Projekten ein weites Spektrum an Möglichkeiten und Rahmenbedingungen verleihen. Zudem fördern diese „Tools“ Inklusion für Mitarbeiter*innen und Nutzer*innen gleichermaßen. Damit diese Potenziale und Chancen von Digitalisierung und New Work auch die gewünschten Effekte erzielen, benötigt es aus unserer Sicht eine Profession, welche die Nutzer*innen und deren Lebenswelt versteht- damit auch diese an erste Stelle und stets im Fokus von sozialer Problemlösung stehen. Die Vermutung, dass die Zielgruppe wirtschaftlichen Zielen, durch Social Business und Gewinnorientierung untergeordnet wird, scheint eine Gefahr zu sein, welche nicht außer Acht gelassen werden sollte.

Die Soziale Arbeit, welche sich als Menschenrechtsprofession bezeichnet, könnte Digitalisierungs- und New Work-Möglichkeiten entsprechend einsetzen, um das Soziale Ziel- und die Individuen, die von Exklusion betroffen sind, im Fokus zu behalten und im Sinne dieser zu handeln. Diese Funktion hat sie aus unserem Forschungsstand aus noch nicht eingenommen. Daher wäre eine Empfehlung, dass die Soziale Arbeit sich dem Thema der Sozialen Innovation annimmt und entsprechend positioniert, damit neue Wege und Möglichkeiten gefunden werden, Nutzer*innen und deren Problemlagen zu lösen.

Sollte die Soziale Arbeit diese Möglichkeit der „humanistischen-Controlling-Funktion“ verpassen, könnte es sein, dass diese Rolle jemand übernimmt, der*die im schlechtesten Fall wirtschaftliche Ziele, anstelle von sozialen verfolgt.

[51] Laut der Website von Wisr wollen 50 % der Silver Ager aktiv weiterarbeiten. Sie wollen die Chance nutzen, im Alter selbstbestimmt zu sein und ihren Traumberuf nachholen zu können. (https://growwisr.com/, abgerufen am 8.3.2019)

Bis dato scheint es weder eine einheitliche Auffassung, noch gezielte Förderungen von sozial innovativen Projekten zu geben. Sowohl der Kriterienkatalog, als auch die Ergebnisse dieser Arbeit sollen einen entsprechenden Beitrag dazu leisten, sozial innovative Projekte und deren Möglichkeiten weiter zu entwickeln, damit soziale Problemlagen reduziert und Inklusion von Betroffenen gefördert wird.

11 Literatur

Abteilung Jugendwohlfahrt Oberösterreich (o.J): Richtlinien für Personal. https://www.kinder-jugendhilfe-ooe.at/Mediendateien/dl_fachinfo_sfb_richtlinie.pdf [10.03.2019]

Aigner, Isabel (2019): Pflegeroboter als Antwort auf den Pflegenotstand? https://news.wohnen-im-alter.de/2019/01/pflegeroboter-als-antwort-auf-den-pflegenotstand/ [18.04.2019]

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

Armutskonferenz (2018): Verteilung der Armut. http://www.armutskonferenz.at/armut-in-oesterreich/aktuelle-armuts-und-verteilungszahlen.html. [6.2.2019]

atempo (2018): Leitbild.http://atempo.your-project.at/wp-content/uploads/Leitbild-atempo-2016_03.pdf.pdf [15.11.2018]

atempo (2019a): Über uns: Social Franchise. https://www.atempo.at/ueber-uns/social-franchise/ [24.03.2019].

atempo (2019b): DigiBi Tools für digital inklusive Bildung. Graz. Eigenverlag.

Ausbildungskompass. [20.03.2019]

Becher, Berthold (2019): Innovative Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft – Herausforderungen und Gestaltungserfordernisse. Brecher, Hastedt (Hg.), Springer VS (2019) Wiesbaden.

Berger, Roland (2017): 12 Thesen zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt der Zukunft. Wien.

Bergmann, Frithjof (2004): Neue Arbeit, Neue Kultur. Arbor Verlag, Freiamt 2004

Betriebswirtschaft Lernen (2015): Aufbauorganisation. http://www.betriebswirtschaft-lernen.net/erklaerung/aufbauorganisation/ [15.04.2019]

BMAS Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017): Werkheft 01: Digitalisierung der Arbeitswelt. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Berlin).

BMAS Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): Wertewelten Arbeit 4.0: Studie im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Berlin).

Bockelbrink, Bernhard/ Priest, James (o.A.): Sociocracy 3.0. Effective Collaboration At Any Scale. https://sociocracy30.org/ [15.04.2019]

Boes, Andreas et al. (2016): Das demokratische Unternehmen – Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Sattelberger/Welpe/Boes (Hg.) Haufe 2015

Böhnke, Petra (2002): Die exklusive Gesellschaft. Empirische Befunde zu Armut und sozialer Ausgrenzung, In: Sell, Stefan [Hrsg.] (2002): Armut als Herausforderung. Bestandsaufnahme und Perspektiven der Armutsforschung und Armutsberichterstattung, Duncker & Humblot, Berlin.

Bohnsack, Ralf (2014[9]): Rekonstruktive Sozialforschung. Verlag Barbara Budrich, Opladen & Toronto.

Bohnsack, Ralf/Nentwig-Gesemann, Noh,Iris, Arnd-Michale (Hrsg.) (2013[3]): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Springer, Berlin.

Bosch, Ulf/Hentschel, Stefan/Kramer, Steffen (2018): Digital Offroad. Erfolgsstrategien für die digitale Transformation. Haufe, Freibug.
BpB, Deutsche Bundezentrale für politische Bildung (o.A.): http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/137991/die-vielfalt-sozialen-wandels [02.03.2019]
Brandstätter, Sigrid (2019): Kopf: „Die meisten wollen arbeiten, aber nicht zu den Bedingungen“. In: OÖ Nachrichten vom 12. Jänner 2019. 11.
Braun-Thürmann, Holger (2005): Innovation.Einsichten. Themen der Soziologie.Bielefeld. transcript Verlag.
Brooks, Harvey (1982): Social and Technical Innovation. In: S. B. Lundstedt/ E. W. Colglazier. Managing Innovation. The Social Dimension of Creativity, Invention, and Technology. New York: Pergamon Press. 1-30.
Brooks, Harvey (1982): Managing Innovation.The social dimensions of creativity, invention and technology.Pergamon Press, Aspen.
Brynjolfsson, Erik/Mcaffe, Andrew (2018): Von Managern und Maschinen. In: Harvard Business Manager. Edition 3/2018. 32-39.
Bude, Heinz/Willisch, Andreas (Hrsg.) (2008): Exklusion. Die Debatte über die „Überflüssigen“. Suhrkamp Wissenschaft, Frankfurt am Main.
Buggles (1979): Video Killed the Radio Star. Island Records, London.
BAO (1998): Bundeabgabenordnung. Bundeskanzleramt Österreich, Wien.
Callies, Oliver (2008): Konturen sozialer Exklusion. In: Bude/Willisch: Exklusion. Suhrkamp, Frankfurt am Main. 261-284.
Caritas (2018): Soziale und gesundheitliche Ungleichheit im Bundesland Salzburg. Caritasverband der Erzdiözese Salzburg.
Castel, Robert (2008): Die Fallstricke des Exklusionsbegriffs. In: Bude/Willisch: Exklusion. Suhrkamp, Frankfurt am Main. 69-86.
Creemers, Rogier (2015): Planning Outline for the Construction of a Social Credit System (2014-2020). I*n:* China Copyright and Media. planning-outline-for-the-construction-of-a-social-credit-system-2014-2020/ [3.3.2019]
Cropley, A. J. (2002). Qualitative Forschungsmethoden. Eine praxisnahe Einführung. Eschborn: Klotz.
Dangschat, Jens S. (2008): Exclusion – The American Way of Life? In: Bude/Willisch: Exklusion. Suhrkamp, Frankfurt am Main. 138-145.
Der Standard (2018): IT-Firmen machen gute Erfahrungen mit Autisten. Spezielle Qualifikationen auf dem Technik-Arbeitsmarkt gesucht – Betroffene bringen begehrte Talente mit, scheitern aber oft an Bewerbungsgesprächen. https://derstandard.at/2000067944594/IT-Firmen-machen-gute-Erfahrungen-mit-Autisten [15.03.2019]
Deutsch, Karl (1985): On Theory and Research in Innovation. In: Merrit, Richard (Hrsg.). Innovation in the Public Sector. Beverly Hills, Sage. 17.
Digital Guide (2018): Influencer-Marketing: Authentische Markenbotschafter finden. https://www.ionos.at/digitalguide/online-marketing/social-media/was-ist-influencer-marketing/ [14.03.2019]
Dollinger, Klaus (2019): China muss umdenken. In: ZIB 13.00 Uhr vom 5.3.2019. ORF, Wien.

Dopheide, Christian (2017): Zur Digitalisierung des Sozialen. Ethische und ökonomische Reflexionen. Nomos, Baden-Baden.
Dürscheid, Christa/Wagner, Franc/Brommer, Sarah (2010): Wie Jugendliche schreiben. Walter de Gruyter, Berlin.
Duden Online (o.J.): Definition Gesellschaft. https://www.duden.de/rechtschreibung/Gesellschaft [14.02.2019]
Draaisma, Douwe (2004): Warum das Leben schneller vergeht, wenn man älter wird. Eichborn, Frankfurt am Main.
Dylan, Bob (1970): New Morning. Big Sky Music, New York.
EAP (2019): Institut für Mitarbeiterberatung. Baden. https://eap-institut.at/ [27.02.2019]
Eisenreich, Thomas/Ufer, Uwe (2018): Digitale Geschäftsmodell gestalten. In: Kreidenweis (2018): Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. 119-131.
Engelhardt, Werner/Kleinaltenkamp, Michael/Reckenfelderbäumer, Martin (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte- Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. (5).395-426
Eubanks, Virginia (2017): Automating Inequality. St. Martin´s, New York.
Europäische Kommission, https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=1022 [10.03.2019]
Europäische Kommission (o.A.): EaSI. Unterprogramm PROGRESS https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1082&langId=de [20.03.2019]
Europäische Kommission (o.A.): Soziale Innovation. https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=1022 [20.03.2019]
Europäischer Sozialfond (o.A.).https://www.esf.at/wp-content/uploads/2017/12/2017-0005-BGLFRA_pt1.pdf [10.03.2019]
ESF- Europäischer Sozialfonds (o.A.). http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=de [20.03.2019]
Ewinger, Dunja et al (2016): Arbeitswelt im Zeitalter der Individualisierung – Trends: Multigrafie und Multi-Option in der Generation Y. Springer Fachmedien Wiesbaden 2016.
Farzin, Sina (2006): Inklusion, Exklusion. transcript Verlag, Bielefeld.
Feyrer, Ewald (2012): Der Umgang mit besonderen Bedürfnissen im Bildungswesen. In: Zeitschrift für Inklusion, Ausgabe 04/2012. https://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion-online/article/view/33 [11.02.2019]
FINSOZ e. V. (2017): Positionspapier Digitalisierung der Sozialwirtschaft. https://www.finsoz.de/sites/default/files/bilder/2016/WEB_FINSOZeV_Bro_Positionspapier-Digitalisierung-2016%20(003).pdf [31.08.2018]
Fischer, Markus (o.A.): Selbstorganisation / Holokratie löst nicht alle Probleme – und wird oft selbst zum Problem!. https://kultur-wandeln.de/selbstorganisation-holokratie-loest-nicht-alle-probleme%E2%80%8A-und-wird-oft-selbst-zum-problem/ [15.04.2019]
Flick, U. (2004). Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Fried, Andrea (2018): Pflegeroboter: Die neuen Helferlein kommen. https://derstandard.at/2000077082339/Pflegeroboter-Die-neuen-Helferlein-kommen [14.03.2019]
Froschauer, U./Lueger, M. (2003). Das qualitative Interview. Wien: WUV-Universitätsverlag.
Fukuyama, Francis (2019): Identität: Wie der Verlust der Würde unsere Demokratie gefährdet. Hoffmann und Campe. Hamburg.
Gabler Wirtschaftslexikon (o.A.): Definition Gesellschaft. https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gesellschaft-35084 [14.02.2019]
Gaul, Bernhard (2019): Was der Staat jetzt schon alles weiß. In. Tageszeitung Kurier vom 17.3.2019. Wien
Gergen, Kenneth (1996): Das übersättigte Selbst. Identitätsprobleme im heutigen Leben. Carl Auer Verlag, Heidelberg.
Gillwald, Katrin (2000): Konzepte sozialer Innovation, WZB Discussion. o.A. Paper, No. P 00-519, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin.
Gläser, J./Laudel, G. (2004). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
Glosbe Wörterbuch; https://de.glosbe.com/de/la/Innovation [03.03.2019]
Gratz, Wolfgang (2016): Das Management der Flüchtlingskrise. NWV, Wien.
Gropius Bau (2014): Aus Bedrohung wird Kunst. Werkschau von Ai Weiwei. Museumsportal, Berlin.
Gruber, Christine (2014): Zum Konzept der Sozialwirtschaft – Einige Klärungen zum Begriffsverständnis. In: soziales_kapital Nr.11 (2014): http://www.soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/viewFile/324/541.pdf [29.02.2019]
Großmann, Katrin (2005): Stadtumbau als Soziale Innovation. In: Aderhold, Jens/ John, Rene (2005). Berlin. 243-256.
Haas, Ernst (1984): Deutschland. Econ, München.
Haas, Ernst (1989): Ernst Haas Color Photography. Harry N. Abrams, New York.
Haas, Ernst (1991): Die Schöpfung. Econ, München.
Hackl, Benedikt et al (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt – Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hg.), Wiesbaden 2017
Hager, Willi (2000). Zur Wirksamkeit von Interventionsprogrammen: Allgemeine Kriterien der Wirksamkeit von Programmen in einzelnen Untersuchungen. http://www.unikiel.de/psychologie/sozial/downloads/Skript%20Evaluation%2003.06.pdf [03.03.2019].
Halfar, Bernd (2018): Internet der Dinge: Sendung ohne Mouse. In: Kreidenweis (2018): Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. 179-194.
Haug, Frigga (2011): Die Vier-in-einem-Perspektive als Leitfaden für Politik. In:Das Argument291/2011 S241-250: http://www.inkrit.de/frigga/documents/DA291_fh.pdf [30.03.2019]
Henderson,Hazel (1993): Social Innovation and Citizen Movements, In: Futures.25 (3). 322-338.
Herriger, Norbert (2014): Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Stuttgart. Kohlhammer Verlag.

Hermanns, H. (2004). Interviewen als Tätigkeit. In: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.), Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg. 360-368

Hoepke, Simon (2018): Wir sind vorsichtiger geworden. Interview mit dem Schokoladenhersteller Josef Zotter. In: Tageszeitung Kurier vom 26.08.2018, 10.

Hofert, Svenja (2017): Agiler führen. Springer Gabler, Wiesbaden.

Holl, Jürgen/Kernbeiß, Günter/Wagner-Pinter, Michael (2018): Das AMS-Arbeitsmarkt-chancen-Modell. Synthesis-Forschung. Wien. www.synthesis.co.at. [23.3.2019]

Hughes, Nick/Lonie, Susie (2007): M-PESA: Mobile Money für den "Unbanked". In: Innovations, Winter & Spring. Paris.

Ilse Arlt Institut (o.A.). Ilse Arlt Institut für Soziale Inklusionsforschung. https://inclusion.fhstp.ac.at//?gclid=EAIaIQobChMI3vfYtc674QIVyxsYCh3DPAd-EAAYASAAEgJk2_D_BwE [06.04.2019]

International Association of Schools of Social Work (o.A.): Social Work. https://www.iassw-aiets.org/wp-content/uploads/2015/10/Ethics-in-Social-Work-Statement-IFSW-IASSW-2004.pdf [15.03.2019]

Interstellar (2014): US-amerikanisch-britischer Science-Fiction-Film unter der Regie von Christopher Nolan aus dem Jahr 2014. Paramount Pictures und Warner Bros, Burbank.

Iansiti, Marco/Lakhani, Karim R. (2018): Die neuen Monopole. In: Harvard Business Manager. Edition 3/2018. 24-31.

Jeska, Andrea (2011): Afrika umarmt die mobile Technologie. In: Manager Magazin: http://www.manager-magazin.de/digitales/it/a-776402.html; [12.02.2019]

Keese, Christoph (2016): Silicon Germany. Penguin. München.

Keese, Christoph (2018): Disrupt yourself. Penguin. München.

Kraus, W. (1991). Qualitative Evaluationsforschung. In: Flick, U. et al. (Hrsg.), Handbuch Qualitative Sozialforschung. Psychologie Verlags Union. München. 412-415

Kessl, Fabian (2013): Soziale Arbeit in der Transformation des Sozialen. Eine Ortsbestimmung. Springer VS Verlag, Wiesbaden.

Kreidenweis, Helmut (Hrsg.) (2018): Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden. Nomos.

Kronauer, Martin (2008): Plädoyer für ein Exklusionsverständnis ohne Fallstricke. In: Bude/Willisch: Exklusion. Suhrkamp, Frankfurt am Main. 146-153.

Kronauer, Martin (2010): Die Gefährdung des Sozialen im hoch entwickelten Kapitalismus. 2. aktual. Aufl. Campus, Frankfurt am Main.

Kuhlmann/Mogge-Grotjahn/Balz (2018): Soziale Inklusion. Kohlhammer, Stuttgart.

Kullmann, Eike-Clemens (2019): Facebook bezahlte Teenager für Zugriff auf ihren gesamten Datenverkehr. In: OÖ Nachrichten vom 31. Jänner 2019, 5.

Laloux, Frederic (2015): Reinventing Organisations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Verlag Franz Vahlen, München 2015

Lamnek, S. (1995). Qualitative Sozialforschung (Band 2). Methoden und Techniken. Beltz, Weinheim.

Lennon, John (1971): Imagine. New York. Apple Records.

Ley, Hannes (2018): Ich bin hier. DuMont. Köln.

London Grammer (2017): Truth Is a Beautiful Thing. Allmusic, London.

Luhman, Niklas (1987): Soziale Systeme. Suhrkamp, Frankfurt am Main.
Luhman, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft (2 Bände). Suhrkamp, Frankfurt am Main.
MacDonald, Kelley (2017): Instagram & Facebook: Highest Engagement on Sponsored Content. https://influence.bloglovin.com/instagram-facebook-highest-engagement-on-sponsored-content-538fb4355486 [15.04.2019]
Mayr, Ulrike (2019): Willkommen in der Zukunft. In: AK-Report. Magazin für Arbeitnehmer*innen in OÖ. 50 Jg. , 2919/1, 7. Gutenbergverlag, Linz.
Mc Grath, Joseph E. (1985): Groups and the Innovation Process. In: Merritt, Richard/Merritt, Anna. Innovation in the Public Sector. Beverly Hills: Sage. 63-84.
McLuhan, Marshall (1967): Das Medium ist die Massage.
McNamee, Roger (2019): Zucked. Waking up to the Facebook Catastrophe. Harper-Collins, London.
Mayring, P. (1996). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel: Beltz.
Merten, Roland/Scherr, Albert (Hrsg.) (2004): Inklusion und Exklusion in der Sozialen Arbeit. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
Miller, Tilly (2012): Inklusion, Teilhabe, Lebensqualität. Lucius, Stuttgart
Misselhorn, Catrin/Behrendt, Hauke (Hrsg.) (2017): Arbeit, Gerechtigkeit und Inklusion. Metzler, Stuttgart.
Molan, Siegfried (1993): Vilém Flusser und Fotografien von Ernst Haas. Universität Salzburg.
Mulgan, Geoff/Tucker, Simon/Rushanara, Ali/Sanders, Ben (2006): Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. University of Oxford. the basingstoke press, http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf [04.03.2019]
Müller-Pohle (1983): Transformance. European Photography. Göttingen.
Nassehi, Armin (2008): Exklusion als soziologischer oder sozialpolitischer Begriff. In: Bude/Willisch: Exklusion. Suhrkamp, Frankfurt am Main. 121-130.
Newman, Katherine (2008): Kummervolle Zeiten. Die kulturellen Dimensionen des wirtschaftlichen Wandels in den USA. In: Bude/Willisch: Exklusion. Suhrkamp, Frankfurt am Main. 87-104.
Nohl, Arnd-Michael (2012[4]): Interview und dokumentarische Methode. Springer, Berlin.
OBDS (2004): Österreichischer Berufsverband der Sozialen Arbeit: Berufsbild der Sozialarbeit.https://www.obds.at/wp/wp-content/uploads/2018/05/Berufsbild-Sozialarbeit-2017-06-beschlossen.pdf [21.03.2019]
OBDS (2004): Österreichischer Berufsverband der Sozialen Arbeit. Handlungsfelder der Sozialarbeit.https://www.obds.at/?s=Handlungsfelder [06.04.2019]
O´Neil, Cathy (2016): Weapons of Math Destruction. How Big Data increases Inequality and threatens Democracy. London. Penguin.
Oswald, Ingrid (2008): Mittelschichtsvorbehalte. In: Bude/Willisch: Exklusion. Suhrkamp, Frankfurt am Main. 131-137.
Pantucek, Peter (20123): Soziale Diagnostik. Böhlau Verlag, Wien.
Pantucek, Peter/Grigori, Eva (2016): Inklusions-Chart Version 4 (IC4). Manual. http://www.inklusionschart.eu/ic4 [12.02.2019]

Parpan-Blaser, Anne (2013): Innovation in der Sozialen Arbeit. Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzepts. VS Research Verlag, Wiesbaden.
Patton, M. Q. (1994). How to use qualitative methods in evaluation. Newbury Park California u.a: Sage Publications.
Peneder, Michale/Firgo, Matthias/Fritz, Oliver/Streicher, Gerhard (2019): Stand der Digitalisierung in Österreich. Wien. WIFO.
Percy-Smith, Jannie (Hrsg.) (2000): Policy Responses to Social Exclusion. Towards Inclusion? McGraw-Hill, Maidenhead.
Pfligl, Julia (2018): Immer am Handy, aber kaum zu erreichen. In: Tageszeitung Kurier vom 28.8.2018, Mein Sonntag, 4. Wien.
Phineo (2019): Was ist Soziale Wirkung? Die Wirkungstreppe und ihre einzelnen Stufen. Berlin.[https://www.phineo.org/themen/soziale-wirkung [18.04.2019]
Refugees (Code) (o.A.): Coding School for Integration. http://www.refugeescode.at/ [14.03.2019]
respACT-Paper (2017): https://www.respact.at/dl/LlqkJLJMkkJqx4OooJK/Paper_
Gesellschaftliche_Innovation.pdf [14.02.2019].
Retzer, Arnold (2013): Miese Stimmung. Fischer Taschenbuch, Frankfurt am Main.
Rogers, Everett M. (1983). Diffusion of Innovations. The Free Press. New York https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf [03.03.2019].
Röpke, Jochen/Stiller, Olaf (Hrsg.) (2006): Joseph Schumpeter: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Nachdruck der 1. Auflage von 1912, ergänzt um eine Watzlawick, Einführung. Duncker & Humblot, Berlin.
Rötzer, Florian (2019): Was es heißt, auf die Blacklist des chinesischen Sozialkreditsystems zu kommen. https://www.heise.de/tp/features/Was-es-heisst-auf-die-Blacklist-des-chinesischen-Sozialkreditsystems-zu-kommen-4315364.html [3.3.2019]
Rosa, Hartmut (2005): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. Suhrkamp Wissenschaft, Frankfurt am Main.
Rosa, Hartmut (2013): Beschleunigung und Entfremdung. Suhrkamp, Berlin.
Rosa, Hartmut (2018): Resonanz. Suhrkamp, Berlin.
Rosa, Hartmut (2019): Unverfügbarkeit. Residenz Verlag, Salzburg.
Rühl, Bettina (2018): Echter Fortschritt. Leben rette, Kranke heilen, Menschen vernetzen. Die digitale Industrie in Kenia sorgt für das Nötigste. In: brand eins Thema: Innovation. 5 Jg./Heft 8. 36-42.
Rüther, Christian (2018): Soziokratie, Holakratie, S3, Frederic Laloux´ „Reinventing Organisations“ und New Work. 2.Auflage. BoD (Hg.) Norderstedt 2018
Sattelberger, Thomas et al. (2016): Das demokratische Unternehmen – Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Sattelberger/Welpe/Boes (Hg.) Haufe 2015
Schader Stiftung (2019): https://www.schader-stiftung.de/themen/demographie-und-strukturwandel/fokus/sozialer-wandel/artikel/sozialer-wandel-der-begriff/ [02.03.2019]
Schermuly, Carsten C. (2016): New Work – Gute Arbeit gestalten. 1.Auflage. Haufe, Freiburg

Schreiber, Rainer (2001): Innovations-Management für soziale Organisationen. Neue Strukturen entwickeln, Synergien nutzen, effiziente Organisationen aufbauen. Walhalle Fachverlag, Regensburg.
Schumpeter, Joseph A. (1982): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Duncker & Humblot. Berlin.
Schumpeter, Joseph A. (1947): The Creative Response in Economic History. The Journal of Economic History. Reprinted in Joseph Schumpeter 1991. The Economics and Socialism of Capitalism, Princeton University Press. Princeton. New Jersey
Sell, Stefan [Hrsg.] (2002): Armut als Herausforderung. Bestandsaufnahme und Perspektiven der Armutsforschung und Armutsberichterstattung, Duncker & Humblot, Berlin.
Silbermond (2012): Himmel auf. Sony Music.
Simmel, Georg (1983): Soziologie. Suhrkamp, Berlin.
Soziale Innovationen und Soziale Transformationen- Kriterienkatalog. https://padlet.com/sozial_innovativ/transformativ [21.03.2019]
Spatscheck, Christian/Thiessen, Barbara (Hrsg.) (2017): Inklusion und Soziale Arbeit. Verlag Barbara Budrich, Opladen, Berlin & Toronto.
Spielmann, Daniela (2017): Was ist eigentlich "teal"?! – Eine Auseinandersetzung mit Lalouxs organisationalen Paradigmen. http://xpreneurs.co/was-ist-eigentlich-teal-eine-auseinandersetzung-mit-lalouxs-organisationalen-paradigmen [15.04.2019]
Staub- Bernasconi, Silvia (2006): Soziale Arbeit: Dienstleistung oder Menschenrechtsprofession? Zum Selbstverständnis Sozialer Arbeit in Deutschland mit einem Seitenblick auf die internationale Diskussionslandschaft. Zürich.
Stelzer-Orthofer, Christine (2018): Exklusion als neues Ziel der österreichischen Sozialpolitik. In: Interesse. Sozialreferat der Diözese Linz. 1-2.
Stockmann, R. (2000). Evaluation in Deutschland. In: Stockmann, R. (Hrsg.), Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen: Leske + Budrich. 11-40
Tegmark, Max (2017): Leben 3.0. Mensch sein im Zeitalter Künstlicher Intelligenz. Berlin. Ullstein.
Turkle, Sherry (2012): Verloren unter 100 Freunden. Riemann, München.
Turkle, Sherry (2016): Reclaiming Conversation: The Power of Talk in a Digital Age. Penguin, New York.
Unruhe Privatstiftung (2005): Sozial Marie. https://www.sozialmarie.org/de/uber-den-preis [21.03.2019]
Vester, Heinz-Günter (2009): Kompendium der Soziologie I: Grundbegriffe. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
Virilio, Paul (2002): Rasender Stillstand. Fischer, Frankfurt am Main.
Vogel, Berthold (2008): Überflüssige in der Überflussgesellschaft? In: Bude/Willisch: Exklusion. Suhrkamp, Frankfurt am Main. 154-160.
von Horváth, Ödön (2018): Ich bin nämlich eigentlich ganz anders, aber ich komme nur so selten dazu: Sprüche eines Aufrechten. Matrix Verlag, Wiesbaden.
Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (1969): Menschliche Kommunikation. Toronto. Hans Huber.

Wieland, Jäger (1981): Gesellschaft und Entwicklung. Eine Einführung in die Soziologie sozialen Wandels. Beltz Verlag, Weinheim/Basel.
Wocken, H. (2011). Das Haus der inklusiven Schule. Baustellen – Baupläne – Bausteine. Feldhaus Verlag, Hamburg.
Wohnen im Grünen Markt (o.A.): Soziokratie. https://wohnen.gruenermarkt.at/gemeinschaft/soziokratie/ [15.04.2019]
Väth, Markus (2016): Arbeit- Die schönste Nebensache der Welt. Offenbach. Gabal Verlag.
Zapf, Wolfgang (1989): Über soziale Innovationen. Soziale Welt, 40, (1). 170-183.
Zapf, Wolfgang (1969): Theorien des sozialen Wandels. Verlagsgruppe Athenäum, Königstein.
ZSI-Zentrum für Soziale Innovation (o.A.): Profil des ZSI.
. https://www.zsi.at/de/about_zsi/profile [19.03.2019]

Abbildungen

Abbildung 1, Cover der Singleauskoppelung Titelblatt
Abbildung 2, Kriterien aus dem Kriterienkatalog 3
Abbildung 3, Interviewpartner*innen 9
Abbildung 4, Stufen und Zwischenstufen der dokumentarischen Interpretation 14
Abbildung 5, Soziale Wirkungstreppe 25
Abbildung 6, Selbstportrait 30
Abbildung 7, Inkusionsoptionen 31
Abbildung 8, Entwurf einer Kartographie zur Archäologie der Medien 41
Abbildung 9, Ai Weiwei: Surveillance Camera, Überwachungskamera 59
Abbildung 10, Das DigiComp 2.2 AT Kompetenzmodell der österreichischen Bundesregierung 65
Abbildung 11, New Work Aspekte 81
Abbildung 12, Organisationsparadigmen nach Laloux 83
Abbildung 13, Theory X und Theory Y 85
Abbildung 14, Beispiel für soziokratischen Organisationsaufbau 86
Abbildung 15, klassische Pyramidenstruktur 87
Abbildung 16, Holacracy vs. Hierarchy 88
Abbildung 17, Verschiedene Strukturmuster für Organisationen 89
Abbildung 18, Zusammenhang Führungskraft und Arbeitszufriedenheit 90
Abbildung 19, Psychologisches Empowerment als Vermittler zwischen strukturellen Bedingungen am Arbeitsplatz und positiven Effekten 91
Abbildung 20, Tripelmandat der Sozialen Arbeit bei sozial innovativen Projekten 115
Abbildung 21, Pflegeroboter beim Heben eines Patienten. 124
Abbildung 22, Übersicht Soziale Plattformen und gesponserte Influencer*innen 128
Abbildung 23, Potenziale von Digitalisierung, New Work und Sozialer Arbeit in sozial innovativen Projekten 135

Anhang

Erhebungsinstrument:
Interview-Leitfaden

Vorspann:
- Situationsklärung: Rahmung: ca. 1 Stunde, Zustimmung zur Aufnahme einholen (e-campus Formular)
- Um was geht es: Projekt erklären, Forschungsfragen erklären, Motivation darstellen
- Unsere Ergebnisse stellen wir nach Abschluss gerne wieder zur Verfügung

- **Was verstehen Sie unter einer Sozialen Innovation**
  - Inwieweit ist ihre Organisation, ihr Projekt eine Soziale Innovation?
  - Was verstehen sie unter SI?
  - Was genau ist das Innovative?
  - Wo wird dies sichtbar (für wen?)

- **Wie organisieren sie die Arbeit im Projekt?**
  - Wie schaut ihre Organisation der Arbeit aus?
  - Was verstehen Sie unter New Work?
  - Welche Auswirkungen hat das für das Projekt, die Organisation?

- **Welche Rolle spielt Digitalisierung in ihrem Projekt? (aus ihrer individuellen Sicht?)**
  - Wie ist der Stellenwert von Digitalisierung in diesem Projekt?
  - Was ist relevant?
  - Was ist wichtig?
  - Welche Erfahrung habe ich damit gemacht?
  - Persönliche Einschätzung von Digi (wie wird das gesehen, Gefahr, Möglichkeit)
  - Wahrgenommenen Wirkungen für Benutzer/Klientinnen, Mitarbeiter
  - Technische Umsetzungen
  - Negative, positive Erfahrungen, Wirkungen
  - Welche gesellschaftlichen Wirkungen erkennen sie?
    - Haben sie da ein Beispiel
    - Welche Erfahrung haben sie dazu konkret gemacht

- **Wie hängen New Work und Digitalisierung zusammen**
  - Und wie geht das im Soziale Innovation zusammen?
  - Was wollen Sie und noch sagen?

Auswertungsbeispiel 1

Die interviews wurden wortlich transkripiert. Dabei wurden im Transkript die Zeilen nummeriert (hier Zeile 344 bis 384), Textstellen den fünf Themenvariablen zugeordnet und somit für die weitere Analyse definiert (Soziale Innovation, Digitalisierung, New Work, Soziale Arbeit, Inklusion und Exklusion). Danach wurde eine formulierende Interpretation und abschließend eine reflektierende Interpretation mit Typenbildung vorgenommen (Bohnsack 2014:33ff; Bohnsack et. al 2013:9ff; Nohl 2012).

Soziale Innovation							SI			
Digitalisierung							D			
New Work							NW	Art der Aussage		
Soziale Arbeit							SA	Erzählung	EZ	
Inklusion							I	Argumentation	A	
Exklusion							E	Bewertung	BW	
Zeile Transkript	GF eines Sozialen Unternehmens							Formulierende Interpretation	Reflektierende Interpretation und Typenbildung	
	SI	D	NW	SA	I	E				

								Transkript	Formulierende Interpretation	Reflektierende Interpretation
340						E				
341		D				F				
342		D				F				
343		D				F				
344						E				
345								Gut, 2. Thema würde ich gerne anfangen, wäre so etwas "newer" oder neue		
346								347 Arbeitsformen, da würde es mich interessieren ob ihr Organisation um		
347								innovativ zu sein da		
348								348 etwas geändert haben oder ob das genuin sozusagen da entstanden ist oder		
349								wie seid ihr		
350										
351										
352			NW					Also zum Teil wahrscheinlich **nicht anders als andere** Betriebe auch, alles das was	Oberthema: **New Work**	Oberthema: **New Work**
353			NW					353 jetzt da **an neuen Arbeitsformen gibt wie teleworking oder Kollaboration oder in der IT**	Unterthema: **New Work Instrumente und Innovation**	Unterthema:**New Work und Innovation**
354			NW		I			**354 Entwicklung scrum oder sonstige Methoden setzen wir hier halt auch ein**. Ja, wie gesagt		Orientierungsmuster: **Entwicklung von innovativen Produkten**
355			NW		I			355 holen wir uns auch da **die brauchbaren Werkzeuge** herein. Und dann gibt es vielleicht ein	Zur entwicklung von innovativen Produkten setzten wir wie andere auch auf Teleworking, Kollaboration oder in der IT Entwicklung auf Scrum und andere Methoden. Sind brauchbare Werkzeuge.	**Horizont:** Weist auf die Verwendung der brauchbaren Tools - Machen es wie die Anderen um innovativ zu sein. (New Work Maßnahmen = Tools)
356					I			356 paar Dinge wo man sieht, da können Menschen in Arbeit kommen durch die Hilfsmittel, die		**Gegenhorizont:** Was anders als die anderen zu machen oder unbrauchbare Tools zu verwendn macht nicht Innovativ.
357					I			357 das sonst nicht könnten. Ja, wir haben den Johann Stadler erlebt der **schon in der analogen**		**Analytisches Fazit:** Die Passage deutet darauf hin das die Überzeugung besteht das nicht die Tools ansich zur Innovation führt
358					I			**358 Welt extrem mutig** war und in das fremdsprachige Ausland ging um das zu lernen was er		
359					I			359 machen wollte, nämlich Lobbyismus. Der Kerl ist einfach 6 Wochen nach Brüssel gegangen,		
360					I			360 weil er gesagt hat Lobbyismus lerne ich so zu sagen dort wo Lobbyismus in Europa gemacht		
361		D			I			361 wird. Der tut sich heute viel leichter, weil ihm einfach das Programm seine E-Mails vorliest	Oberthema: **New Work**	Obertema: **New Work**
362		D			I			362 und seine Texte vorliest und seine Schwierigkeiten mit dem lesen ihn nicht	Unterthema: **Digitalisierung Tools verändern die Arbeit eröffnen Möglichkeiten**	Unterthema: **Veränderung durch Digitalisierung**
363		D			I					Orientierungsmuster: **Arbeitserleichterung durch digitale Tolls**
364		D			I				Durch den Einsatz von Unterstützungstools und Software verändert sich die Arbeitswelt rassant und es werden Zugänge für Menschen mit Einschränkungen zu Arbeitsplätzen geschaffen.	
365		D			I					**Horizont:** Einige Unterstützungstools - E-Mails, Software für Sprache - werden als brauchbar erlebt um Menschen in Arbeit zu bringen. Diese ermöglichen Menschen, die Arbeit selbstbestimmt zu erledigen. Unterstützungstools veränder arbeitswelt rasant. Betonung der Chancen
366		D			I					
367		D	NW		I					**Gegenhorizont:** Tools können Menschen in Abhängigkeit bringen.
368		D	NW		I					
369			NW		I					**Analytisches Fazit:** Passage deutet auf eine positive Sicht in Bezug auf die Vorteile von Unterstützungstools. Es sollte jedoch die das Abhängigkeitsmoment nicht ausser achtgelassen werden.
370			NW		I					
371			NW		I					
372										
373										
374										
375										
376										
377										
378										
379										
380										
381										
382		D								

Auswertungsbeispiel 2

Soziale Innovation							SI		
Digitalisierung							D		
New Work							NW	Art der Aussage	
Soziale Arbeit							SA	Erzählung	EZ
Inklusion							I	Argumentation	A
Exklusion							E	Bewertung	BW
Zeile Transkript	GF eines Sozialen Unternehmens							Formulierende Interpretation	Reflektierende Interpretation und Typenbildung
	SI	D	NW	SA	I	E			

								Transkript	Formulierende Interpretation	Rflektierende Interpretation
384		D								
385										
386								Nicht nur die Technik, sondern generell einfach nur die Prozesshaftigkeit der		
387								Arbeit - wie Sie die Arbeit im Betrieb gestalten. Also was mir zum Beispiel		
388								aufgefallen ist, Ihr		
389								habt unheimlich oft - also Ihr habt generell die NutzerInnen-Einbindung (schon		
390								mal?) 37:32		
391								implementiert in der Produktentwicklung. Das wäre so ein klassisches Ding für		
392			NW							
393			NW					Ok, auf dieser Schiene ist es wirklich lustig. Weil ich habe jetzt früher gesagt von	Oberthema: **New Work**	Oberthema: **New Work**
394			NW					**unserem Leitbild** (...) 37:52 dass wir gesagt **haben Produkte und**	Unterthema: **Vision Co-Creation/Einbeziehung der**	Unterthema: **Vision Co-Creation/Einbeziehung der**
395								**Dienstleistungen**	**Nutzer*innen**	**Nutzer*innen**
396								**entwickeln, die deswegen so gut sind, weil Menschen mit Lernschwierigkeiten**		
397				SA	I			**drinnen sind**.	Die im Leitbild sich wiederfindende Idee dass unsere Produkte	Orientierungsmuster: **Strategie zur Erreichung eines**
398				SA	I			Das ist uns eingefallen, jetzt wirklich aus einem sozusagen geschichtlich	und Dienstleistungen gerade wegen der Einbeziehung der	**Ziels**
399				SA	I			betrachteten	Nutzer*innen Gruppe so gut sind muß vor dem historischen	
400			NW	SA	I			Prozess, den wir zum Teil beide, (...) 38:09 und ich, mitgemacht haben. Wenn	Hintergrund gesehen werden.	**Horizont:**
401			NW	SA	I			wir Zeit haben,	- nach WK2 und massenhafter Vernichtung tendenz diese	Verständniss eines linearen geschichtlichen
402			NW	SA	I			erkläre ich das schnell an unserer Zielgruppe. Nach der massenhaften	Gruppe vor Übergriffen zu schützen und sinnvoll zu	Entwicklungungsprozesses - progressive Ausrichtung und
403			NW	SA	I			Vernichtung war das	beschäftigen	aktive Beteiligung ("wir wollen diese Spirale
404			NW	SA	I			große erste Verdienst der Lebenshilfe zu zeigen, Menschen mit - damals wieder	- Danach herstellung von Dingen, welche auf Bazaren verkauft	frech...weiter drehen) " - Pro aktiv
405			NW	SA	I			ein alter	wurden	Humanistischeidee das jeder Beitrag wertvoll ist.
406			NW	SA	I			Begriff - geistiger Behinderung können sinnvoll beschäftigt werden. Und dann	- in 90er einsatz in Bereichen in welchen die Stärken gut	Demokratisierung der Kommunikation. Abkehr von
407			NW	SA	I			vielleicht	einsetzbar waren und Schwächen leicht kompensierbar waren	unidirektionaler Kommunikation - Machtgefälle
408			NW	SA	I			können sie sogar Sachen herstellen, die man auf Bazaren verkaufen kann. Ja.	- vor zwei Jahren haben wir uns entshieden dieses Rad weiter	verändert sich
409			NW	SA	I			Ein paar Jahre	zu drehen - Menschen sind gerade deswegen so gut und	
410			NW	SA	I			später, in den 90iger Jahren waren wir alle zusammen so weit, dass wir gesagt	valuable weil sie so sind wie sie sind!	**Analytisches Fazit:**
411			NW	SA	I			haben, hey	- Wenn Nutzer*innen mitarbeiten verändert sich	Dem Abschnitt kann ein linear progressives
412			NW	SA	I			wenn wir da schauen bei Jobs wo die Stärken gut einsetzbar sind und die	Sender/Empfänger Verhältnis - Wechselwirkung entsteht	Fortschritsverständniss entnommenwerden werde. Es
413			NW	SA	I			Schwächen		besteht die Überzeugung, dass die Entwicklung aktiv
414								vielleicht kompensierbar sind oder keine Rolle spielen, kann man Menschen		Mitgestaltet werden kann - proaktiv.
415								trotz ihrer		Überzeugung, dass demokratisierung der
416								Behinderung gut in Arbeit bringen. Und wir haben gesagt, eben vor zwanzig		Kommunikation zwischen Sender/Empfänger
								Jahren, wir		
								wollen **diese Spirale frech noch eine Windung weiter drehen** und sagen,		
								deswegen so gut,		

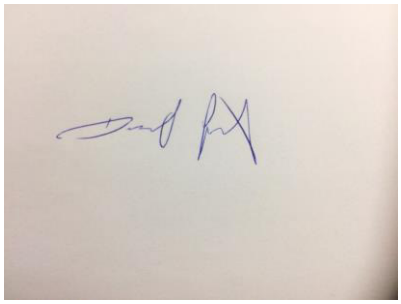
Eidesstattliche Erklärung

Ich, **Dominik Gruber**, geboren **am 08.01.1981** in **Tulln**, erkläre,

1. dass ich diese Masterthese bzw. die in meiner Verantwortung stehenden Abschnitte der Masterthese selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,

2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

St. Pölten, 25. April 2019



Unterschrift

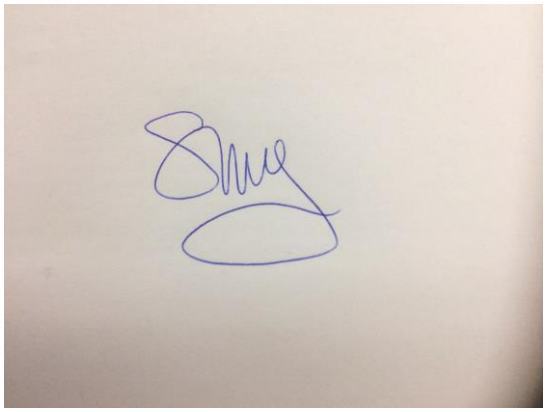
Eidesstattliche Erklärung

Ich, **Dr. Siegfried Molan-Grinner**, geboren am **10.04.1968** in **Linz**, erkläre,

1. dass ich diese Masterthese bzw. die in meiner Verantwortung stehenden Abschnitte der Masterthese selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,

2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

St. Pölten, 25. April 2019



Unterschrift

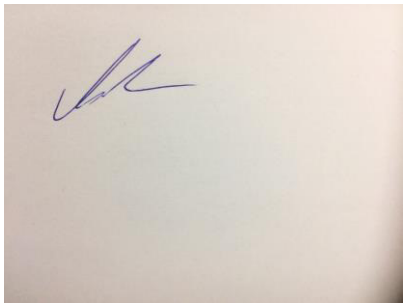
Eidesstattliche Erklärung

Ich, **Andreas-Artus Walter**, geboren am **10.12.1988** in **Wien**, erkläre,

1. dass ich diese Masterthese bzw. die in meiner Verantwortung stehenden Abschnitte der Masterthese selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,

2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

St. Pölten, 25. April 2019



Unterschrift