

**Soziale Arbeit, Staat und Zivilgesellschaft**

## **Soziale Innovation in Zeiten von Krisen**

Ergebnisse einer explorativen Studie  
steirischer arbeitsmarktintegrativer Unternehmen  
im Kontext der Covid-19-Pandemie

Maria Anastasiadis & Lisa-Maria Lembacher

---

Maria Anastasiadis & Lisa-Maria Lembacher. Soziale Innovation in Zeiten von Krisen. Ergebnisse einer explorativen Studie steirischer arbeitsmarktintegrativer Unternehmen im Kontext der Covid-19-Pandemie. *soziales\_kapital*, Bd. 28 (2024). Rubrik: Sozialarbeitswissenschaft. Graz.

Printversion: <http://www.soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/view/805/1510>

## Zusammenfassung

Arbeitsmarktintegrative Unternehmen bilden eine zentrale Säule österreichischer arbeitsmarktpolitischer Unterstützungsstrukturen. Sie sind insbesondere in Krisenzeiten gefordert, rasch und flexibel auf sich verändernde Problemlagen ihrer Adressat:innen zu reagieren, ihre Angebote und Methoden weiterzuentwickeln und adäquate politische Rahmungen einzufordern. Krisen wirken demnach herausfordernd, können aber auch Chancen für Innovationen eröffnen. In diesem Beitrag werden die Ergebnisse einer mehrstufigen explorativen Studie mit multiperspektivischer Ausrichtung vorgestellt und davon ausgehend die mit der Covid-19-Krise einhergehenden Herausforderungen bestimmt sowie Möglichkeiten für Innovationen ausgelotet und reflektiert.

**Schlagnworte:** Soziale Innovation, Krisen, arbeitsmarktintegrative Unternehmen, Covid-19-bedingte Herausforderungen und Chancen, Delphi-Technik

## Abstract

Work integration social enterprises (WISEs) are a central pillar of Austrian labor market policy support structures. In particular during periods of crisis, they are expected to react promptly and flexibly to the changing needs of their clientele, enhance the quality and scope of their services and methods, and advocate for the implementation of appropriate political frameworks. This illustrates that crises can be challenging, yet they can also open up opportunities for innovation. This paper is based on a multilevel explorative study with a multi-perspective approach. The objective was to determine the challenges associated with the Covid-19 crisis and to explore and reflect on opportunities for innovation.

**Keywords:** work integration social enterprises, crisis, social innovation, delphi technique, covid-19 related challenges and potentials for innovation

## 1 Einleitung

Angesichts der bestehenden, aber mittlerweile normalisierten Covid-19-Pandemie oder auch der Kriege in der Ukraine sowie in Gaza mit ihren globalpolitischen Folgen ist die Krisenthematik zu einem gesellschaftlichen Dauerdiskurs avanciert. Krisen haben nicht nur weitreichende ökonomische Konsequenzen, sondern wirken auf Alltagsroutinen und den sozialen Zusammenhalt insgesamt. Eine Veränderungskrise wie jene der Covid-19-Pandemie bringt zahlreiche Herausforderungen mit sich, deren Bearbeitung allerdings auch Chancen bietet (vgl. Brinks/Ibert 2020: 252–253). So wurden z.B. Organisationen im Hilfs- und Care-Segment vor neue Anforderungen gestellt. In einer österreichischen Studie gaben zwei Drittel von 99 befragten Organisationen an, stark von der Krise betroffen zu sein (vgl. BMSGPK 2021: 102). Sie sind in organisatorischer, finanzieller, personeller und dienstleistungsbezogener Hinsicht gefordert sowie mit sich zuspitzenden Problemlagen der Adressat\*innen konfrontiert, denn mit der Pandemie haben sich auch die Exklusionsdynamiken verschärft. So weist beispielsweise der Anstieg der langzeitbeschäftigungslosen Personen im Jahr 2020 darauf hin, dass die Pandemie dazu beitrug, eine immer größere Zahl von Menschen dauerhaft aus dem Erwerbsleben auszuschließen (vgl. arbeit plus 2022: 21). Es ist der Auftrag der Sozialen Arbeit, auf gesellschaftliche Bedarfe zu reagieren und Soziale Innovationen zur Bearbeitung neuartiger bzw. sich verschärfender Problemlagen mit zu initiieren. Insbesondere in Krisenzeiten muss die Soziale Arbeit ihre Angebote und Methoden weiterentwickeln und von der Politik Reformen einfordern (vgl. Anastasiadis 2022: 18–19).

Im folgenden Beitrag werden diese Dynamiken am Ausschnitt von steirischen Sozialen Unternehmen, die im Kontext der Arbeitsmarktpolitik agieren, nachgezeichnet. Auf Basis von Forschungsarbeiten, die im Zeitraum Oktober 2020 bis Februar 2024 an der Universität Graz durchgeführt wurden, wird der Frage nachgegangen, welche Herausforderungen sich für die Unternehmen, ihre Adressat\*innen und für die Arbeitsmarktpolitik im Kontext der Covid-19-Pandemie stellen. Zudem werden Innovationsmöglichkeiten eruiert und hinsichtlich ihrer Zukunftspotenziale reflektiert. Der Ausgangspunkt des Beitrags ist eine theoretische Erschließung des Krisenbegriffes sowie die Systematisierung der darin impliziten Innovationspotenziale, die an Beispielen im Kontext der Covid-19-Pandemie exemplifiziert werden (Kapitel 2). Daran anschließend werden arbeitsmarktintegrative Unternehmen charakterisiert und die im Handlungsfeld eingelagerten Spannungszonen und Möglichkeitsräume dargelegt (Kapitel 3). Im Kapitel 4 des Beitrages wird das Forschungsdesign vorgestellt, bevor im Kapitel 5 zentrale Ergebnisse zu krisenbedingten Veränderungen und Innovationspotenzialen präsentiert werden. Eine Ergebnisdiskussion rundet den Beitrag ab (Kapitel 6).

## 2 Krise und Soziale Innovation

Krisendiskurse sind eng mit Diskursen zur Sozialen Innovation verbunden. Zu beiden liegt eine Vielzahl an nationalen und internationalen Publikationen aus unterschiedlichen Disziplinen vor wie z.B. den Geistes-, Sozial-, Wirtschafts- und Politikwissenschaften. Es würde den Rahmen des Beitrages sprengen, die Vielzahl der Perspektivierungen zu durchleuchten. Daher wird hier eine auf Grundlagentexte reduzierte Selektion getroffen, um die Begriffe und den Konnex zwischen Krise und Sozialer Innovation zu klären.

### 2.1 Krise

Als Krisen werden allgemein herausfordernde und bedrohliche Situationen verstanden, die Ängste und Unsicherheiten schüren und in denen die betroffenen Akteur:innen unmittelbar zu Entscheidungen und zum Handeln gezwungen sind, um Lösungen abseits routinierter Pfade zu entwickeln (vgl. Brinks/Ibert 2020: 250). Diese Definition verbindet drei zentrale Aspekte: a) sich in Krisen manifestierende reale Probleme, b) deren Wahrnehmung und Verbreitung sowie c) das Handeln und damit verbundene Veränderungen (vgl. Bösch/Deitelhoff/Kroll/Thiel 2020: 5). Demnach ist der Krisenbegriff kein statischer, sondern ein dynamischer (vgl. Graf 2020: 18). Insofern sind Krisen als Prozesse zu denken, die in Phasen verlaufen (vgl. Brinks/Ibert 2020: 4). In der Krisenforschung wird in der Regel zwischen drei Phasen differenziert: a) Ruhigere Prä-Krisenzeiten, die zur Vorbereitung auf mögliche dramatische Ereignisse dienen; b) die akute Krisensituation, in der die Probleme real werden, die Krisendiagnose erfolgt und ein rasches Reagieren gefordert ist; c) die Phase der Post-Krise, in der das Lernen aus der Krise und das Reflektieren im Vordergrund steht (vgl. z.B. Fischbacher-Smith/Elliott 2007; Bundy/Pfarrer/Short/Coombs 2017).

Mit Blick auf die akute Phase werden von Bösch et al. (2020: 26) Gefahren und Chancen thematisiert. Akute Krisenphasen erzwingen rasche Entscheidungen, das Aussetzen von Routinen und Einsetzen von oft unpopulären gefahrensindämmenden Maßnahmen (z.B. Covid-19-bedingte Lockdowns oder das Insistieren auf die Impfpflicht). Ein zeitaufwändiges Abwägen und Entscheiden, wie es für Demokratien konstitutiv ist, ist in Akutsituationen nur bedingt zu realisieren und deshalb mit Gefahren der De-Politisierung verbunden. Demgegenüber können Krisendiagnosen aber auch Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen. Bösch et al. (2020: 7) verweisen dazu auf die Etymologie des Begriffs, mit dem im antiken Griechenland (*krisis*) „Entscheidungen“ oder eine „entscheidende Wende“ bezeichnet wurden. Damit wird die Handlungsfähigkeit der Akteur:innen betont sowie die Möglichkeit, das Schlimmste abzuwenden und eine Veränderung zum Besseren zu erwirken. Brinks und Ibert (2020: 252) konstatieren, dass Krisensituationen „Gelegenheitsfenster“ oder „experimentelle Freiheiten“ für Handlungen eröffnen, die unter regulären Bedingungen nicht möglich wären, wie

---

es z.B. zu Beginn der Covid-19-Pandemie am gestiegenen zivilgesellschaftlichen Engagement und anhand von Solidaritätsinitiativen beobachtbar war. Insofern können Krisen die Entwicklung Sozialer Innovationen begünstigen und gesellschaftliche Wandlungsprozesse einleiten, die sich in Post-Krisenphasen zu institutionalisieren vermögen.

## 2.2 Soziale Innovation

Der Begriff Soziale Innovation bezieht sich allgemein auf am Gemeinwohl orientierte Erneuerungen (vgl. Anastasiadis 2022: 8). Eine Definition, die sowohl die zielorientierte Perspektive auf Soziale Innovation als auch die prozessorientierte Sicht integriert, legt Mulgan (2012: 35) vor. Diese liegt auch jener der Europäischen Kommission zugrunde, wonach Soziale Innovation

„eine Tätigkeit [ist], die sowohl in Bezug auf ihre Zielsetzungen als auch ihre Mittel sozial ist, insbesondere eine Tätigkeit, die sich auf die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen für Produkte, Dienstleistungen, Verfahren und Modelle bezieht, die gleichzeitig einen sozialen Bedarf deckt und neue soziale Beziehungen oder Kooperationen zwischen öffentlichen Organisationen, Organisationen der Zivilgesellschaft oder privaten Organisationen schafft und dadurch der Gesellschaft nützt und deren Handlungspotenzial eine neue Dynamik verleiht.“ (Europäische Kommission 2021: Artikel 2)

Dieser Begriffsbestimmung gemäß kennzeichnet sich Soziale Innovation durch die Merkmale Zielgerichtetheit, Prozesshaftigkeit und Wirkungen (vgl. Anastasiadis 2022: 11). Hinsichtlich des Ziels gilt es, neue Wege zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen zu entwickeln. Insofern sind Soziale Innovationen Elemente des sozialen Wandels (vgl. Howaldt/Schwarz 2010: 63). Prozessual steht die Wahrnehmung gesellschaftlicher Probleme am Beginn, worauf ein bedürfnis- und lösungsorientiertes Handeln folgt, an dem unterschiedliche Akteur:innen beteiligt sind. Dadurch können neue Formen sozialer Beziehungen entstehen wie beispielsweise Netzwerke oder Kooperationen. Vor diesen Hintergründen ist auch Partizipation ein wesentliches Element Sozialer Innovation (vgl. Anastasiadis 2022: 11). Der Prozess selbst impliziert die Entwicklung neuer sozialer Ideen (wie z.B. nachhaltiger Konsum) sowie deren Verbreitung (vgl. Howaldt/Schwarz 2010: 64). Zentral ist, dass die Veränderungen angenommen und genutzt werden. Nur dann können sie als Soziale Innovation bezeichnet werden (vgl. ebd.: 66). Die Bewertungsmaßstäbe ihrer Wirkung variieren je nach Interessenslage und es können damit auch unbeabsichtigte Nebenwirkungen verbunden sein (vgl. ebd.: 64). So kann beispielsweise eine sozialpolitische Entwicklung nachteilig

---

auf ökonomische Belange wirken. Insofern sind Soziale Innovationen nicht per se gut oder wünschenswert für alle.

### **2.3 Verbindungslinien**

Es sind gerade diese angesprochenen Widerstände gegenüber Neuerungen, die sich in Krisenperzeptionen finden. Krisen vermögen, gesellschaftliche Erwartungshaltungen zu ändern. Sie prägen Erfahrungen. Es entsteht etwas Neues, das dennoch vor der Matrix einer idealisierten Vergangenheit bewertet wird, deren Normalität wieder erreicht werden soll (vgl. Bösch et al. 2020: 12).

Auch die Covid-19-Pandemie brachte Veränderungen mit sich und Innovationen hervor. Es waren und sind insbesondere Soziale Organisationen, die trotz finanzieller und personeller Herausforderungen unmittelbar mit einer Ausweitung und Spezifizierung ihrer Angebote auf verstärkte Betroffenheiten ihrer Zielgruppen reagierten (vgl. BMSGPK 2021: 92). In einer Studie zu den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die soziale Infrastruktur Österreichs wurden von Organisationsvertreter:innen<sup>1</sup> Innovationspotenziale identifiziert. Positive Entwicklungen wurden u.a. in der Digitalisierung ausgemacht, in einer kritischen Reflexion der Dienstleistungserbringung und Verwaltungsabläufe, in der Stärkung des Teamzusammenhalts, in einer gestiegenen Wertschätzung durch das Umfeld sowie in der Umsetzung neuer Initiativen und Krisenkoordinierungen (vgl. ebd.: 117). Als innovationshemmend wurden z.B. starre Förder- und Finanzierungsrichtlinien öffentlicher Auftraggeber:innen benannt, die zu erhöhten Planungsunsicherheiten führten (vgl. ebd.: 94). Anhand dieser Befunde wird deutlich, dass gerade in Krisenzeiten etablierte Routinen, Denk- und Verhaltensweisen reflektiert und modifiziert werden, dass diese aber auch – v.a. in zentral steuernden Institutionen – ein hohes Beharrungsvermögen besitzen. Diese Entwicklungen werden im Folgenden mit Blick auf Soziale Unternehmen, die im arbeitsmarktpolitischen Kontext agieren, genauer beleuchtet.

## **3 Forschungsfeld: Arbeitsmarktintegrative Unternehmen**

Arbeitsmarktintegrative Unternehmen sind in Österreich ähnlich wie in anderen Ländern Europas in den 1980er Jahren entstanden. Sie entwickelten sich in enger Kooperation mit der Arbeitsmarktpolitik und hatten zum Ziel, auf neue arbeitsmarktspezifische Problemlagen zu reagieren. Seither bilden sie neben der Beratung und Qualifizierung eine zentrale Säule arbeitsmarktpolitischer Unterstützungsinstrumente (vgl. Anastasiadis 2019: 286). International werden diese Unternehmen als „work integration social enterprises“ (WISEs) bezeichnet und wie folgt definiert: „Precisely, the main objective of WISEs is to help low-qualified unemployed people, who are at risk of permanent

---

exclusion from labour market. WISEs integrate these people into work and society through a productive activity“ (Defourny/Nyssens 2008: 207–208).

Als Social Enterprises zählen WISEs zur Social Economy – ein Organisationsfeld, das sich durch spezifische soziale, ökonomische und partizipative Handlungsweisen auszeichnet, wodurch es sich vom marktwirtschaftlichen Sektor unterscheidet (vgl. Europäische Kommission 2021: 5). Gemäß des *Social Economy Action Plan* der EU (2021) verfolgen diese Unternehmen primär soziale Ziele und weisen eine explizite Gemeinwohlorientierung auf. Im Falle von WISEs ist dies die Integration in den Arbeitsmarkt. Das kombinieren sie mit ökonomischen Strategien, indem sie kontinuierlich wirtschaftliche Tätigkeiten ausüben (z.B. Verkauf von Produkten und Dienstleistungen). Zusätzlich finanzieren sie sich über Aufträge aus dem öffentlichen und privaten Sektor, Mitgliedsbeiträge, Spenden sowie Sponsoring, womit sie einen für die Social Economy typischen Finanzierungsmix aufweisen. Zentral dabei ist, dass die erzielten Gewinne in das Unternehmen und das soziale Ziel zurückfließen. Ein weiteres Kennzeichen ist ihre demokratische Unternehmenskultur, die ein bedarfsorientiertes Agieren gewährleistet, indem Arbeitnehmer:innen, Kund:innen, Mitglieder etc. eingebunden werden. Dafür können diverse Rechtsformen gewählt werden, die eine solche Unternehmenskultur begünstigen (z.B. Vereine, Genossenschaften).

Studien zufolge zeichnen sich arbeitsmarktintegrative Unternehmen in Österreich ebenso durch diese drei Spezifika aus (vgl. z.B. Anastasiadis 2019). Sie bieten zum Teil aus öffentlichen Mitteln geförderte befristete Beschäftigungsverhältnisse am sogenannten zweiten Arbeitsmarkt an und unterstützen durch soziale Begleitung sowie fachliche Anleitung arbeitsmarktferne Personen bei der Integration in den Arbeitsmarkt (vgl. ebd.: 288). Mit der öffentlichen Finanzierung, die zum Großteil über das Arbeitsmarktservice (AMS) erfolgt, sind spezifische Auflagen verbunden. Daraus resultiert die dem Handlungsfeld inhärente Spannung zwischen a) individueller bedarfsorientierter Betreuung der Adressat:innen und b) arbeitsmarktpolitischen Vorgaben, welche die Vermittlung sowie die kontinuierliche Erhöhung der Eigenerwirtschaftung betreffen (vgl. ebd.: 609). Diese Spannung hat sich durch die Covid-19-Pandemie neu aufgeladen. Gemäß der Mitgliederbefragung des österreichischen Netzwerks *arbeit plus* (2022: 22–23) blieben die Förderverträge mit dem AMS weitgehend aufrecht – dies jedoch bei gleichzeitigem Anstieg des Betreuungsbedarfs. Zudem stagnierten aufgrund einiger Betriebsschließungen Erlöse aus der wirtschaftlichen Tätigkeit.

Diese Ergebnisse signalisieren, dass Zeiten mit erhöhten gesellschaftlichen Bedürfnissen für diese Organisationen besonders anspruchsvoll sind. Welche krisenbedingten Herausforderungen sich konkret stellen und welche Möglichkeiten zur Innovation daraus resultieren, war Gegenstand einer mehrstufigen Studie, in die nun Einblick gegeben wird.

---

## 4 Forschungsdesign

Für die Forschung wurde ein qualitatives und multiperspektivisches Design entwickelt, für das die Delphi-Technik adaptiert wurde. Dieser Forschungszugang setzt sachverhaltspezifisches Expert:innenwissen ins Zentrum, um einerseits den Status quo zu eruieren, andererseits Ideen für zukünftige Entwicklungen zu generieren und hinsichtlich ihrer Relevanz zu bewerten (vgl. Häder 2014: 21). Ziel der Forschung war es, gemeinsam mit Expert:innen aus dem Forschungsfeld Veränderungen, die im Kontext der Covid-19-Pandemie wahrgenommen wurden, zu ermitteln und damit verbundene Innovationsmöglichkeiten zu bestimmen. Diese galt es anschließend vor dem Hintergrund einer sich stabilisierenden Arbeitsmarktsituation in der Post-Krisen-Zeit hinsichtlich ihrer Zukunftspotenziale zu reflektieren. Konkret gliederte sich der Forschungsprozess in drei Phasen (siehe Tabelle 1).

In der ersten explorativen Phase erging ein Fragebogen mit offenen Fragen an die 40 Mitgliedsbetriebe des Netzwerkes *arbeit plus Steiermark*, mit dem Daten zu folgenden Kategorien erhoben wurden: a) wahrgenommene krisenbedingte gesellschaftliche Wandlungsprozesse, b) Herausforderungen, die sich für die Betriebe, für die Adressat:innen und für die Arbeitsmarktpolitik stellen sowie c) damit verbundene Chancen bzw. Innovationsmöglichkeiten. Der Fragebogen wurde im Zeitraum April 2021 bis Mai 2021 von 36 Personen beantwortet, die als Arbeitsanleiter:innen, Sozialpädagog:innen und in der Geschäftsführung tätig waren.

In der zweiten Vertiefungsphase wurden die so gewonnenen Ergebnisse mit sechs Expert:innen diskutiert und erweitert. Konkret wurden im Zeitraum November 2021 bis Jänner 2022 leitfadengestützte Interviews mit Vertreter:innen der Unternehmen, der regionalen Arbeitsmarktpolitik, des Netzwerkes *arbeit plus Steiermark* sowie mit arbeitssuchenden Personen geführt. Der Leitfaden orientierte sich an denselben Kategorien wie der Fragebogen. Als Diskussionsimpuls fungierte eine Kurzpräsentation der Ergebnisse aus der ersten Phase.

In der dritten Phase wurden die Erkenntnisse in einer Follow-up-Befragung in der Post-Covid-Zeit aktualisiert und reflektiert. Dazu wurden im Zeitraum November 2023 bis Februar 2024 die 40 Mitgliedsbetriebe des Netzwerkes *arbeit plus Steiermark* erneut mit einem erweiterten Fragebogen kontaktiert. Dieser fokussierte zusätzlich zu den wahrgenommenen Veränderungen im Zuge der Krisenphase auf Herausforderungen und Chancen, die sich für die Adressat:innen, die Unternehmen und die Arbeitsmarktpolitik in der Post-Covid-Zeit stellen. Ergänzend wurde um Einschätzungen zu den Institutionalisierungs-Potenzialen der in den beiden ersten Phasen generierten Innovationsmöglichkeiten gebeten und Raum für die Artikulation von notwendigen bzw. wünschenswerten zukünftigen Entwicklungen gegeben. Der Fragebogen wurde von 35 Mitarbeiter:innen beantwortet, wobei sich 18 als vollständig ausgefüllt erwiesen und für die



Auswertung herangezogen wurden.

	Erhebung	Sample	Auswertung
explorative Phase (1)	Online-Fragebogen mit offenen Fragen	36 Mitarbeiter:innen aus 40 Unternehmen (Arbeitsanleitung, Sozialpädagogik, Geschäftsführung)	inhaltsanalytisch und computerunterstützt
vertiefende Phase (2)	leitfadengestützte Interviews	6 Expert:innen: regionale Arbeitsmarktpolitik (1), Netzwerk (1), arbeitssuchende Person (1), Unternehmen (3)	inhaltsanalytisch und computerunterstützt
Aktualisierungsphase (3)	Online-Fragebogen mit offenen Fragen	18 Mitarbeiter:innen aus 40 Unternehmen (Arbeitsanleitung, Sozialpädagogik, Geschäftsführung)	inhaltsanalytisch und computerunterstützt

Tabelle 1: Forschungsdesign

Die Daten der beiden ersten Phasen wurden im Zuge eines Masterarbeitsprojektes generiert (vgl. Lembacher 2022). Sie wurden inhaltsanalytisch ausgewertet und für diesen Beitrag komparativ re-interpretiert, indem die unterschiedlichen Perspektiven der Befragten verschränkt diskutiert werden. Die Daten der dritten Phase wurden ebenso inhaltsanalytisch ausgewertet und entlang des erweiterten Kategorienschemas interpretiert.

Insgesamt zeigte sich in der Analyse, dass durch die Multiperspektivität der Forschung unterschiedliche Sichtweisen eingeholt werden konnten, wobei die Vertreter:innen der Unternehmen ihre Standpunkte und zugleich, im Sinne der Parteilichkeit, die Interessen von Adressat:innen vertreten. Diese doppelte Perspektive wurde insbesondere in Zusammenhang mit den krisenbedingten Herausforderungen und mit der Notwendigkeit einer erweiterten Angebotsstruktur evident.

## 5 Forschungsergebnisse

Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse zu den krisenbedingten Herausforderungen sowie zu Chancen bzw. Innovationspotenzialen vor der Matrix der unterschiedlichen Perspektivierung der Befragten aus den drei Forschungsphasen präsentiert.<sup>ii</sup>

### 5.1 Krisenbedingte Herausforderungen...

Die in der Forschung identifizierten Herausforderungen betreffen einerseits die Adressat:innen, andererseits die Unternehmen sowie deren Zusammenarbeit mit der Arbeitsmarktpolitik.

#### ...für Adressat:innen

Aus Sicht der Unternehmensvertreter:innen, die in Phase 1 befragt wurden, war in der akuten Krisenphase 2020/2021 die Perspektivenlosigkeit am Arbeitsmarkt besonders herausfordernd für ihre Adressat:innen, wie folgende Aussage verdeutlicht: „Einer der ersten Sätze der Arbeitssuchenden ist oft: ‚Es besteht kaum eine Chance, Arbeit zu finden, wegen Corona...‘“ (P30: 3). Alle Befragten der 2. Phase bestätigten diese Wahrnehmung und betonten, dass diese Unsicherheiten mit gestiegenen Ängsten und zunehmenden psychischen Problemen einhergingen, was wiederum eine Intensivierung der Betreuung nach sich zog (vgl. I2: 38; I4: 32; I6: 46). Zudem stellten die Expert:innen der ersten beiden Phasen eine verstärkte Benachteiligung vulnerabler Gruppen, wie Alleinerziehende oder Langzeitarbeitssuchende (vgl. I1: 14), fest: „Die Krise wirkt wie ein Brennglas, latent vorhandene Themen werden verstärkt.“ (P4: 17)

Auch wenn sich laut Aussagen der Expert:innen der 3. Phase die Lage am Arbeitsmarkt ab Mitte 2021 zu entspannen begann, hat sich die Situation für bestimmte Personengruppen nicht entschärft (vgl. A40: 7). In der Post-Krisen-Zeit sind nachhaltige Veränderungen für die Klientel beobachtbar (vgl. A53: 6). Zusätzlich zu bereits bestehenden Benachteiligungen erweisen sich folgende zwei Personengruppen als besonders vulnerabel: a) Ältere, die krisenbedingt ihren Job verloren und aufgrund des Alters als schwer vermittelbar gelten, und b) Personen mit Covid-19-bedingten anhaltenden gesundheitlichen Einschränkungen (vgl. A44: 7; A40: 4; A50: 8; A39: 11). Zudem verschärfen sich die psychischen Problematiken. Sie äußern sich in vermehrter sozialer Isolation und einem Anstieg an Suchterkrankungen (vgl. A27: 20; A44: 12; A40: 7; A50: 8). Durch diese multiplen Problemlagen setzt sich der in der Krisenzeit gestiegene Betreuungsbedarf in der Post-Krisenphase fort (vgl. A44: 3; A47: 3; A53: 3).

### **...für Unternehmen**

Die Herausforderungen, die sich für arbeitsmarktintegrative Unternehmen im Kontext der akuten Krisenphase stellten, konzentrierten sich nicht nur auf die Intensivierung der Betreuung, sondern auch auf deren Digitalisierung. Hinzu kamen organisatorische und geschäftsfeldbezogene Transformationen. Hinsichtlich ersterer wurde in den vertiefenden Interviews der Phase 2 die digitale Zusammenarbeit im Rahmen des Case Management als besonders schwierig eingestuft (vgl. I2: 90). Das lag auch daran, dass Adressat:innen zum Teil nicht erreichbar waren oder nicht auf digitale Ressourcen zugreifen konnten. Auch andere Unternehmensvertreter:innen standen der Digitalisierung skeptisch gegenüber. Es war von einem „Gesprächsverlust“ die Rede, da für den sozialen Austausch kein adäquater, zielgruppenspezifischer Raum zur Verfügung stand (vgl. I1: 21). Rückblickend auf die akute Krisenphase bestätigen die Expert:innen der Phase 3 den mit der Digitalisierung einhergehenden Qualitätsverlust in der Betreuung (vgl. A34: 3; A50: 3; A53: 3).

Mit Blick auf die organisatorischen und betrieblichen Herausforderungen erweist sich die Balance zwischen Stabilität und Innovation als zentral (vgl. Schröder 2021: 10). So stand laut Aussagen der Befragten aus Phase 1 zunächst die Bewältigung der neuen Situation im Fokus: „Eine Herausforderung ist es, sich so schnell wie möglich auf die neue Situation einzustellen und unter den gegebenen Umständen trotzdem das Bestmögliche für alle Beteiligten (inkl. sich selbst) zu tun!“ (P34: 5) Das unterstrichen die Expert:innen der Phase 2. Es geht um Fragen „Wie überleben wir diese Woche? Wie überstehen wir diesen Tag?“ (I5: 18) Die in Phase 3 befragten Expert:innen stellen retrospektiv fest, dass die Unternehmen gut durch die Krise gekommen sind und ihr Dienstleistungsangebot größtenteils aufrechterhalten konnten.

Trotz des erhöhten administrativen Aufwandes, der aus dem Umstieg auf digitale Kommunikations- und Arbeitsorganisationsformen resultierte, und trotz des wirtschaftlich bedingten Rückgangs von Aufträgen konnten die Unternehmen durch die unmittelbare Adaption von Geschäftsfeldstrategien, wie z.B. Maskenproduktion, Essenszustellung, Hygienereinigung, Upcycling und Onlineverkauf, innovative Akzente setzen (vgl. A41: 5; A27: 5; A47: 5; A53: 6; A53: 5; A50: 5). Dennoch ist „noch einiges nicht verdaut“ (A50: 7), wie eine Expert:in der Phase 3 pointiert festhält. Neue Herausforderungen zeigen sich zum einen hinsichtlich der anhaltenden nachhaltigen Belastungen des Stammpersonals, die sich in einer Rückzugskultur und vermehrten Krankenständen sowie dem Wunsch nach Teilzeit äußern (vgl. A55: 6; A40: 10; A40: 6). Zum anderen ist die Implementierung von neu entwickelten arbeitsorganisatorischen Möglichkeiten weitestgehend ausständig, wobei sich das Home-Office im Anlassfall institutionalisierte (vgl. A59: 6).

### **...in der Zusammenarbeit mit der Arbeitsmarktpolitik**

Die Arbeitsmarktpolitik Österreichs reagierte zu Beginn der Pandemie mit einer Ausweitung passiver Angebote, wie der Kurzarbeit, auf die plötzlich auftretenden gravierenden Veränderungen am Arbeitsmarkt. Diese Initiative bewährte sich bereits in der Wirtschaftskrise 2009 und sollte im Falle einer Entspannung ein rasches Hochfahren der Wirtschaft gewährleisten (vgl. Hofer/Titelbach/Fink 2020: 14). Diese Maßnahmen tangierten arbeitsmarktintegrative Unternehmen ebenso. Laut Aussagen der Mitarbeiter:innen der in Phase 1 befragten Unternehmen führten sie zunächst zu einem Rückgang der vom AMS zugewiesenen geförderten Beschäftigten, wodurch sich das Kerngeschäft der Unternehmen minimierte: „Sommer 2020: viele Arbeitslose in Kurzarbeit bzw. mit Wiedereinstellungszusage, daher wenige Transitmitarbeiter:innen für unseren Betrieb.“ (P2: 2)

Dieser anfängliche Rückgang wurde von den Befragten in der Phase 3 erneut bestätigt (vgl. A53: 5), wobei in manchen Betrieben in weiterer Folge ein plötzlicher Anstieg der Teilnehmer:innenzahl in Form von Sonderkontingenten zu verzeichnen war (vgl. A40: 5). Dieser kann mit der „Aktion Sprungbrett“ in Zusammenhang gebracht werden, eine Personalkostenförderung des AMS, mit der seit 2021 auf die Folgen der Covid-19-Krise reagiert wurde. Des Weiteren wurden laut Aussagen der Unternehmen in der Phase 1 Förderverträge zwischen Unternehmen und dem AMS kurzfristig geändert, was insbesondere die Vermittlungsaktivitäten in den ersten Arbeitsmarkt betraf. Die damit verbundene Planungsunsicherheit für die Unternehmen wurde in den Interviews der Phase 2 als „Jonglier-Spiel“ (I5: 62) zwischen AMS und den Betrieben bezeichnet. Außerdem seien die förderspezifischen Auflagen bezüglich der Vermittlung und Eigenerwirtschaftung zuweilen zu hoch und nicht auf die Problemlagen und die Bedürfnisse der zugewiesenen Adressat:innen abgestimmt (vgl. I4: 138). Hier zeigt sich der in Kapitel 3 benannte Konflikt zwischen bedarfsgerechter Betreuung der Adressat:innen und den arbeitsmarktpolitischen Anforderungen, der sich in Krisenzeiten zuspitzte.

Dass sich diese Problematik nicht auf die akute Krisenphase beschränkte, sondern weiter fortsetzt, geht aus den Aussagen der in Phase 3 befragten Unternehmen deutlich hervor. Aus ihrer Sicht werden von der Arbeitsmarktpolitik die zielgruppenspezifischen Veränderungen ebenso wie die diskriminierenden Arbeitsmarktbedingungen nach wie vor zu wenig adressiert. Zum einen weisen die Adressat:innen vermehrt multidimensionale Problemlagen auf, wodurch sich die Vermittlung erschwert und die Quoten nicht erfüllt werden können (vgl. A50: 6). Eine Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt scheint für einen zunehmenden Teil der Klientel deshalb nicht realistisch (vgl. A40: 11). Zum anderen sind laut Aussagen der Expert:innen die Anforderungsprofile der Unternehmen am ersten Arbeitsmarkt sehr hoch. Überdies sind Unternehmen oft nicht bereit, geringfügige Defizite bei den Arbeitnehmer:innen zu akzeptieren und Personalmanagementmaßnahmen wie z.B. Diversity

---

Management zu implementieren (vgl. A53: 10; A50: 9; A59: 8; A40: 15).

## 5.2 Innovationspotenziale...

Krisen bringen nicht nur Herausforderungen mit sich, sondern regen Innovationen an. Die im Forschungsprozess kenntlich gewordenen Potenziale beziehen sich einerseits auf unternehmensinterne Ansätze, andererseits auf Anregungen für zukünftige Entwicklungen, wobei hier auf jene in der Zusammenarbeit mit der Arbeitsmarktpolitik fokussiert wird. Insgesamt implizieren die Potenziale in beiden Sphären eine tendenzielle Erweiterung der Inklusionschancen der Adressat:innen.

### ...innerhalb der Unternehmen

Die krisenbedingten Erfahrungen führten gemäß der Aussagen der in den ersten beiden Phasen befragten Expert:innen zu einer kritischen Reflexion der Dienstleistungserbringung und Angebotsentwicklung: „Und da denk ich mir, kann man sich durchaus jetzt wieder neue Wege zurechtlegen, an die man vorher nicht gedacht hat, weil man schon so festgefahren war.“ (I3: 90) In der aktualisierten Befragung der Phase 3 konstatierten die Expert:innen, dass die Covid-19-bedingten Änderungen vorrangig in den Bereichen Geschäftsfeldentwicklung sowie Digitalisierung vonstattengingen und sich institutionalisierten (vgl. A53: 10; A47: 10; A27: 17; A40: 16); besonders die Digitalisierung bewährte sich in der Arbeitsorganisation und -kommunikation (vgl. A44: 17; A59: 11; A39: 14). Bei der Betreuungstätigkeit wurde die Relevanz der Face-to-Face-Kommunikation mit den Teilnehmer:innen bewusst, die zu weiten Teilen so bzw. hybrid weitergeführt wird (vgl. A44: 16; A34: 14; A50: 11; A40: 12; A59: 10; 53: 10; A40: 14). Parallel wurde die Förderung des digitalen Know-hows bei den Teilnehmer:innen intensiviert, um der exkludierenden Wirkung der Digitalisierung gegenzusteuern. Hierfür wurden speziell geförderte Projekte und Schulungen, z.B. *digifair* und *digifit*, initiiert (vgl. A41: 10; A39: 13; A34: 16; A 53: 12), die es laut den Expert:innen fortzuführen gilt (vgl. A34: 17; A53: 13; A40: 15; A39: 16).

In Phase 3 wurde, ergänzend zu diesen Entwicklungspotenzialen, die konkrete Arbeit mit den Adressat:innen angesprochen. So werden nach Einschätzung der Expert:innen die durch die Krise verschärften Vermittlungshemmnisse, wie Alter und psychische sowie physische Erkrankungen, weiterhin zentral sein (vgl. A27: 20; A40: 15; A59: 13; A53: 13). Vor diesem Hintergrund erscheint neben dem offenen Umgang mit psychischen Erkrankungen ein niederschwelligerer Zugang zu psychosozialen Beratungsstellen notwendig (vgl. A44: 20; A27: 13; A50: 14; A59: 13).

Insgesamt gilt es, vermehrt Parteilichkeit für die Adressat:innen zu übernehmen und ihre individuellen Bedürfnisse und Lebenslagen ins Zentrum zu stellen (vgl. A59: 21). Im Sinne

---

einer kritischen Sozialen Arbeit (vgl. Seithe 2012) wird es wichtig sein, proaktiv gegen restriktive arbeitsmarktpolitische Vorgaben zu agieren.

### **...in der Zusammenarbeit mit der Arbeitsmarktpolitik**

Hinsichtlich der Zusammenarbeit mit der Arbeitsmarktpolitik wurden von den Befragten in allen drei Forschungsphasen Lösungswege benannt, um die Inklusionschancen für die Adressat:innen zu erhöhen und die Finanzierung der Unternehmen zu optimieren. Diese betreffen die Verweildauer, die Zuweisungspraxis, die Finanzierung und die Förderung eines diversen Arbeitsmarktes. So wurde von den Befragten der ersten beiden Forschungsphasen betont, dass die Verweildauer der Klientel an die jeweiligen Problemlagen angepasst werden muss, um ihnen eine ganzheitliche Stabilisierung bzw. Qualifizierung zu ermöglichen (vgl. P24: 10). Dies betrifft vor allem jene, die kurz vor der Pension stehen. Beispielhaft werden in diesem Kontext Pension-Transit-Arbeitsstellen genannt. Laut den in Phase 3 befragten Expert:innen gilt es, Wiedereingliederung langfristig und nachhaltig zu denken, um auch Personen, die am ersten Arbeitsmarkt nicht vermittelbar sind, eine Perspektive zu bieten (vgl. A50: 14; A40: 20; A59: 16; A40: 32). Beispielhaft dafür sind Modellprojekte wie „Magma Arbeitsplatzgarantie“ (vgl. Kasy/Lehner 2023) und das schon vor der Covid-19-Pandemie initiierte Projekt „Sinnvoll Tätig Sein“ (vgl. Dimmel/Immervoll/Schandl 2019). In diesen werden individuell angepasste Unterstützungs- und Entwicklungsmöglichkeiten weitestgehend ohne Vermittlungsdruck in den ersten Arbeitsmarkt geboten.

Mit Blick auf die Zuweisungspraxis stellen die in der Post-Krisenzeit befragten Expert:innen einen Anstieg an Personen mit multiplen Problemlagen fest. In der Betreuung liegt der Fokus daher auf Basisstabilisierung und Motivationsarbeit und seltener auf der Vermittlungstätigkeit (vgl. A50: 6). Laut den Expert:innen könnten durch eine durchmischtere Zuweisungspraxis die Teilnehmer:innen mehr profitieren und auch die wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens könnte gestärkt werden (vgl. A40: 32).

Des Weiteren konstatierten die Expert:innen aus Phase 1 und 2, dass finanzielle Kürzungen seitens der Fördergeber:innen Sozialen Innovationen entgegenstehen. Zudem erwarten sie sich längere Förderperioden, um die Planbarkeit zu erhöhen (vgl. P11: 6–8; I2: 90). In Phase 3 wurde dahingehend der Bedarf an einer angemessenen Erhöhung der Förderungen signalisiert, um trotz steigender Kosten die Dienstleistungen aufrechterhalten zu können (vgl. A27: 6). Um die Finanzierung der Unternehmen zu stärken, wird auf die Möglichkeit der sozialen Vergabe verwiesen. Eine Unternehmensvertreterin plädiert in Phase 2 für deren rechtliche Verankerung (vgl. I3: 22). Damit könne sich die Auftragslage der Sozialwirtschaft in Österreich insgesamt und arbeitsmarktintegrativer Unternehmen im Speziellen entscheidend verbessern. Hintergrund ist eine

---

Vorgabe der Europäischen Union, der zufolge bei öffentlichen Ausschreibungen von Dienstleistungen Unternehmen bevorzugt werden sollen, die primär ein soziales Ziel verfolgen (vgl. EU 2014). Dieser Zugang wurde in Phase 3 von den Expert:innen als zukunftsweisend eingestuft.

In dieser Forschungsphase wurde von den Befragten auch die Relevanz eines diversen Arbeitsmarktes betont. Aus Sicht einiger sollten Unternehmen am ersten Arbeitsmarkt stärker in die gesellschaftliche Verantwortung gezogen werden, auch benachteiligten Personengruppen eine Chance zu bieten (z.B. Ältere, Menschen mit Beeinträchtigungen, Jugendliche). Durch erweiterte Förderungen könnte diese Entwicklung aus ihrer Sicht forciert werden (vgl. A53: 15; A40: 15; A59: 13; A59: 16).

## 6 Ergebnisdiskussion

Die hier vorgestellte Studie wurde während der Akutphase der Covid-19-Krise und in der Post-Krisenzeit durchgeführt. Diese Zeitpunkte ermöglichten es den Befragten, Wandlungsprozesse zu beobachten und Entwicklungen zu reflektieren. Anzumerken ist, dass die Ergebnisse regional begrenzt und somit nicht auf das gesamte Handlungsfeld umlegbar sind. Zudem ist die empirische Basis für eine Verallgemeinerung zu gering. Aus den Befunden lassen sich dennoch zentrale Herausforderungen und Innovationspotenziale sowie Anregungen für die Zukunft ableiten.

Mit Blick auf die Herausforderungen zeigte sich, dass sich die Problemlagen bei den Adressat:innen über die Zeit verhärteten und verschärften, wodurch arbeitsmarktspezifische Exklusionsmechanismen noch gravierender geworden sind. Diese Erkenntnisse werden von anderen Studien bestätigt (vgl. dazu z.B. BMSGPK 2021; arbeit plus 2022). Die Ergebnisse signalisieren, dass die durch die Pandemie hervorgerufene Perspektivenlosigkeit am Arbeitsmarkt zu einem Anstieg an psychischen Belastungen und nachhaltigen zielgruppenspezifischen Veränderungen führte, die umfassenderer Beratungs- und Betreuungsangebote bzw. zeitlicher Ressourcen bedürfen. Unternehmensintern waren es vorwiegend organisatorische Herausforderungen, die während der akuten Krisenphase bewältigt werden mussten (z.B. Digitalisierung, Geschäftsfeldadaptionen). Aber auch die Zusammenarbeit mit der Arbeitsmarktpolitik wurde kritisch reflektiert. Neue Auflagen und Vertragsänderungen stellen die Unternehmen vor Fragen bezüglich der Zuweisung, Vermittlung und der Planbarkeit insgesamt. Die Untersuchung bestätigt damit die Ergebnisse der Studie des BMSGK (2021), dass nämlich problematische Förder- und Finanzierungsrichtlinien innovationshindernd wirken. Sie zeigen das Beharrungsvermögen auf institutioneller Seite, auf der es nach kurzfristigen Richtlinienadaptionen den Normalzustand wiederherzustellen gilt (vgl. Bösch et al. 2020: 12). Der im Handlungsfeld eingelagerte Konflikt zwischen öffentlichen Vorgaben und bedürftnisadäquater Unterstützung der Adressat:innen (vgl. Anastasiadis 2019: 288), hat sich den Expert:innen zufolge

---

krisenbedingt neu aufgeladen und in der Post-Krisenzeit intensiviert fortgesetzt.

Doch Krisen schaffen auch Gelegenheitsfenster. Eine Innovation war für die Unternehmen zum einen die Digitalisierung. Diese hat sich in der internen Kommunikation und Vermarktung der Produkte institutionalisiert. Bei der Arbeit mit den Adressat:innen erhöhen neu entwickelte Schulungen zur digitalen Kompetenz deren Inklusionschancen. Bei der direkten Betreuungsarbeit wird hingegen die Relevanz des direkten sozialen Austauschs betont. Zum anderen sind Innovationen in der Angebots- und Geschäftsfeldentwicklung geschehen. Die Transformation zu ökologischen Geschäftsfeldern ist dahingehend hervorzuheben.

Mit Blick in die Zukunft wurden u.a. Entwicklungsmöglichkeiten der Arbeitsmarktpolitik angeregt. Diesbezüglich wird es zukünftig wichtig sein, an drei Stellschrauben zu drehen: Erstens wurde die Notwendigkeit einer zukünftig besser koordinierten Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und den arbeitsmarktpolitischen Stellen deutlich, um gut abgestimmte, gemeinsame Lösungen zu finden, die die Bedürfnisse der Adressat:innen zentrieren. Zweitens sind arbeitsmarktpolitische Reformen notwendig, die eine diverse Unternehmenskultur am ersten Arbeitsmarkt fördern. Drittens gilt es, langfristig nicht vermittelbaren Personen Beschäftigungsmöglichkeiten im Sinne eines erweiterten Arbeitsmarktes zu eröffnen. Diese von den Expert:innen artikulierten Forderungen sind nicht neu. Sie wurden schon vor der Covid-Krise thematisiert (vgl. Anastasiadis 2019: 288), erweisen sich durch die Entwicklungen in der Post-Krisenzeit jedoch als noch dringlicher.

## Verweise

<sup>i</sup> In dieser Studie wurden Vertreter:innen aus den Bereichen Pflege, Wohnen und Obdachlosigkeit, Kinder und Jugendliche, Menschen mit Behinderungen und Gewaltbetroffenheit befragt.

<sup>ii</sup> In den Quellenangaben gekennzeichnet mit (P)=Phase 1; (I)=Phase 2; (A)=Phase 3.

## Literaturverzeichnis

Anastasiadis, Maria (2019): Soziale Organisationen als Partizipationsräume. Zwischen Aktivierung, Ökonomisierung und Gestaltung. Perspektiven für die Soziale Arbeit. Weinheim/Basel: Beltz-Juventa.

Anastasiadis, Maria (2022): Soziale Unternehmen. Akteur\_innen Sozialer Innovation. Eine Spurensuche. In: soziales\_kapital, 26, S. 6–23. <https://soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/view/743>.



---

arbeit plus (2022): Wirkungsbericht basierend auf der Mitgliederbefragung 2021. [https://arbeitplus.at/wp-content/uploads/2022/06/Bericht\\_arbeit-plus\\_2022\\_09\\_WEB\\_ES.pdf](https://arbeitplus.at/wp-content/uploads/2022/06/Bericht_arbeit-plus_2022_09_WEB_ES.pdf).

BMSGPK – Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (2021): COVID-19: Analyse der sozialen Lage in Österreich. [https://www.sozialministerium.at/dam/jcr:5f807a53-5dce-4395-8981-682b5f1dc23b/BMSGPK\\_Analyse-der-sozialen-Lage.pdf](https://www.sozialministerium.at/dam/jcr:5f807a53-5dce-4395-8981-682b5f1dc23b/BMSGPK_Analyse-der-sozialen-Lage.pdf).

Bösch, Frank/Deitelhoff, Nicole/Kroll, Stefan/Thiel, Thorsten (2020): Für eine reflexive Krisenforschung – zur Einführung. In: Bösch, Frank/Deitelhoff, Nicole/Kroll, Stefan (Hg.): Handbuch Krisenforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 3–16.

Brinks, Verena/Ibert, Oliver (2020): Zur Räumlichkeit von Krisen. Relationalität, Territorialität, Skalarität und Topologien. In: Bösch, Frank/Deitelhoff, Nicole/Kroll, Stefan (Hg.): Handbuch Krisenforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 41–57.

Bundy, Jonathan/Pfarrer, Michael D./Short, Cole E./Coombs, W. Timothy (2017): Crises and crisis management: Integration, Interpretation and Research development. In: Journal of Management, 43(6), S. 1661–1692.

Defourny, Jacques/Nyssens, Marthe (2008): Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments. In: Social Enterprise Journal, 4, S. 202–228.

Dimmel, Nikolaus/Immervoll, Karl/Schandl, Franz (Hg.) (2019): Sinnvoll tätig sein. Wien: ÖGB Verlag.  
Europäische Kommission (2021): Social Economy Action Plan. [https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/eu-initiatives/seap\\_en](https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/eu-initiatives/seap_en) (30.04.2024).

EU – Europäische Union (2014): Richtlinie 2014/24/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Februar 2014 über die öffentliche Auftragsvergabe und zur Aufhebung der Richtlinie 2004/18/EG. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0024&from=DE>.

Fischbacher-Smith, Denis/Elliot, Dominic (2007): Moving beyond denial: Exploring the barriers to learning from crisis. In: Management Learning, 38(5), S. 519–538.

Graf, Rüdinger (2020): Zwischen Handlungsmotivation und Ohnmachtserfahrung – Der Wandel des Krisenbegriffs im 20. Jahrhundert. In: Bösch, Frank/Deitelhoff, Nicole/Kroll, Stefan (Hg.): Handbuch Krisenforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 17–38.

Häder, Michael (2014): Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.  
Hofer, Helmut/Titelbach Gerlinde/Fink Marcel (2020): Die österreichische Arbeitsmarktpolitik vor dem Hintergrund der Covid-19-Krise. Wien: IHS Projektbericht.

Howaldt, Jürgen/Schwarz, Michael (2010): „Soziale Innovation“ im Fokus. Skizzen eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzeptes. Bielefeld: Transcript.

Kasy, Maximilian/Lehner, Lukas (2023): Arbeit für die Arbeitslosen von Marienthal. Evaluierung einer Arbeitsplatzgarantie. file:///C:/Users/Admin/Downloads/ArtSymp23\_Kasy%20(3).pdf.

Lembacher, Lisa-Maria (2022): Innovationspotential innerhalb der aktiven Arbeitsmarktpolitik. Die Relevanz arbeitsmarktintegrativer Maßnahmen im Wertewandel einer Veränderungskrise. Unveröffentlichte Masterarbeit, betreut durch Maria Anastasiadis. Karl-Franzens-Universität, Graz.

Mulgan, Geoff (2012): The Theoretical Foundations of Social Innovation. In: Nicholls, Alex/Murdock, Alex (Hg.): Social Innovation. Blurring Boundaries to Reconfigure Markets. Hampshire: Palgrave Macmillan, S. 33–66.

Schröder, Andreas (2021): Innovationen in der Sozialen Arbeit. Begriffliche Klärungen, Herausforderungen und Chancen. In: Sozialmagazin, 4, S. 6–14.

Seithe, Mechthild (2012): Schwarzbuch Soziale Arbeit. Wiesbaden: Springer VS.

## **Über die Autorinnen**

Assoz. Prof. Mag. Dr. Maria Anastasiadis

[maria.anastasiadis@uni-graz.at](mailto:maria.anastasiadis@uni-graz.at)

Maria Anastasiadis ist assoziierte Professorin im Arbeitsbereich Sozialpädagogik am Institut für Erziehungs- und Bildungswissenschaft der Karl-Franzens-Universität Graz. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind: Soziale Organisationen und deren Beiträge zur Partizipation und Sozialen Innovation, sozialpolitische Wandlungsprozesse und deren Konsequenzen für die Soziale

Arbeit, Soziale Arbeit und nachhaltige Entwicklung, partizipative Forschung.

Lisa-Maria Lembacher, BA MA

[lisa.lembacher@gmail.com](mailto:lisa.lembacher@gmail.com)

Lisa-Maria Lembacher hat die Masterstudien Sozialpädagogik und Erwachsenen- und Weiterbildung am Institut für Erziehungs- und Bildungswissenschaften an der Karl-Franzens-Universität Graz absolviert, sammelte Erfahrungen als studentische Mitarbeiterin am Institut für Bildungsforschung und PädagogInnenbildung und arbeitete in verschiedenen Forschungsprojekten mit. Sie ist selbst als Sozial- und Berufspädagogin in einem arbeitsmarktintegrativen Betrieb sowie in der Content- und Eventplanung für Jugendliche und junge Erwachsene tätig.