



# Fallstudienbericht

[www.simproject.eu](http://www.simproject.eu)

# Inhalts- verzeichnis



**Kofinanziert von der  
Europäischen Union**

*Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.*

# Inhaltsverzeichnis

<b>01   Einführung</b> .....	<b>4</b>
1.1 Zweck und Positionierung des Berichts.....	4
1.2 Umfang und Quellen.....	4
1.3 Bezug zu D3.3 – SIM-Trainingshandbuch .....	5
1.4 Hinweise zum Aufbau dieses Berichts.....	5
<b>02   Analytischer Ansatz</b> .....	<b>6</b>
2.1 Unsere Definition von „Kooperationsmodellen“ im SIM-Kontext .....	6
2.2 Gemeinsame Analysedimensionen .....	7
2.3 Ein Kontext des Lernens und Experimentierens .....	8
<b>03   Überblick über die SIM-Fallstudien</b> .....	<b>9</b>
3.1 Thematische Schwerpunkte.....	9
3.2 Typen zentraler Akteure .....	10
3.3 Rolle der Teilnehmer:innen innerhalb der Kooperationsmodelle .....	11
<b>04   Typologie der Kooperationsmodelle</b> .....	<b>12</b>
4.1 Von Unternehmen geleitete Kooperationsmodelle .....	12
4.2 Von Regionen oder Gemeinschaften geleitete Kooperationsmodelle.....	13
4.3 Organisationsinterne Kooperationsmodelle .....	13
<b>05   Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und die Rolle des SIM-Profiles</b> .....	<b>15</b>
5.1 Erfolgsfaktoren – was ermöglicht Zusammenarbeit?.....	15
5.2 Herausforderungen – was behindert die Zusammenarbeit? .....	16
5.3 Die Rolle des Social-Impact-Manager:innen-Profiles .....	16
<b>06   Übertragbarkeit und Replizierbarkeit</b> .....	<b>18</b>
6.1 Elemente mit hohem Übertragungspotenzial .....	18
6.2 Anpassungsbedürftige Elemente .....	18
6.3 Grenzen der Replikation .....	19
<b>07   Fazit</b> .....	<b>20</b>

# 01 | Einführung

## 1.1 Zweck und Positionierung des Berichts

Dieses Ergebnis präsentiert den **Fallstudienbericht**, der im Rahmen des **Projekts Social Impact Manager (SIM)**<sup>1</sup> entwickelt wurde. Er baut auf der Umsetzung des SIM-Programms in fünf Partnerländern auf und **analysiert die Kooperationsmodelle**, die aus **von den Teilnehmer:innen geleiteten Projekten mit sozialer Wirkung** hervorgegangen sind.

Ziel dieses Berichts ist es nicht, eine weitere beschreibende Übersicht nationaler Aktivitäten zu liefern oder die Inhalte der Trainingsprogramme erneut darzustellen. Stattdessen verfolgt er einen syntheseorientierten Ansatz, der darauf abzielt, wiederkehrende Muster zu identifizieren, Kooperationsmodelle herauszuarbeiten und zentrale Perspektiven zu reflektieren, die bei der Konzeption und Umsetzung von Projekten mit sozialer Wirkung in unterschiedlichen regionalen und organisatorischen Kontexten entstanden sind.

**Durch die Analyse von Kooperationsmodellen** in verschiedenen Ländern und Sektoren soll der Bericht:

- **gemeinsame Dynamiken und strukturelle Unterschiede aufzeigen,**
- **fördernde und hemmende Faktoren identifizieren,**
- **über die Rolle von Social-Impact-Manager:innen in der Praxis reflektieren und**
- **Möglichkeiten für die Übertragbarkeit und Replikation jenseits des SIM-Projektkontexts untersuchen.**

In diesem Sinne ergänzt D3.4 andere Projektergebnisse, indem es von der Umsetzungsebene zur analytischen Konsolidierung übergeht.

## 1.2 Umfang und Quellen

Die **Analyse basiert auf Abschlussberichten**, die von den für die Umsetzung des SIM-Programms in Kroatien, Frankreich, Österreich, Griechenland und Italien verantwortlichen Mentor:innen verfasst wurden. Diese Berichte dokumentieren die **Projekte mit sozialer Wirkung, die im Rahmen des SIM-Pilotprogramms von den Teilnehmer:innen in Zusammenarbeit mit Unternehmen, Behörden, zivilgesellschaftlichen Organisationen und lokalen Gemeinschaften entwickelt und umgesetzt wurden.**

Die Fallstudien decken ein breites Spektrum an **Themenbereichen** ab – darunter Nachhaltigkeit, Gesundheit, digitale Inklusion, Sozialeinrichtungen, Bildung, Umweltschutz und organisatorischer Wandel – und beziehen **Akteure unterschiedlicher Größe und aus verschiedenen Sektoren** ein, von KMU und Großunternehmen bis hin zu Gemeinden, NGOs und hybriden Organisationen.

**Obwohl sich Format und Detaillierungsgrad der nationalen Berichte unterscheiden, bieten sie durchweg Einblicke in:**

- **den Kooperationskontext, in dem die Teilnehmer:innen agierten,**
- **die beteiligten Akteure und ihre jeweiligen Rollen,**
- **die sozialen oder organisatorischen Herausforderungen, auf die eingegangen wurde, und**
- **die Konzeption und Umsetzungslogik der vorgeschlagenen Lösungen.**

---

<sup>1</sup> Weitere Informationen zum SIM-Projekt: <https://simproject.eu/>

Die Vielfalt der Kontexte wird als **analytischer Vorteil** betrachtet, da dieser Bericht dadurch die **Anpassungsfähigkeit von Kooperationsmodellen** in unterschiedlichen Umgebungen widerspiegeln kann.

### 1.3 Bezug zu D3.3 – SIM-Trainingshandbuch

Ergebnis D3.3 – das **SIM-Trainingshandbuch**<sup>2</sup> – dokumentiert die **Konzeption und Umsetzung der SIM-Trainingsprogramme** in den Partnerländern. Es bietet einen Überblick über das Curriculum, die Trainingsmethodik und die Lernziele sowie eine Auswahl beispielhafter Teilnehmer:innenprojekte.

Während sich D3.3 auf die bildungsbezogene Dimension von SIM konzentriert – die Entwicklung, Vermittlung und Erprobung des Profils eines:einer „Social Impact Manager:in“ (Manager:in für soziale Wirkung) –, **verlagert D3.4 den Fokus auf die Kooperationsmodelle, in deren Rahmen die Teilnehmer:innen tätig waren**. Es dupliziert keine nationalen Beschreibungen oder Trainingsinhalte. Stattdessen analysiert es die strukturellen Merkmale der Zusammenarbeit, das Spektrum der beteiligten Akteure und die praktischen Bedingungen, unter denen Initiativen für soziale Wirkung entwickelt wurden.

**Zusammengenommen bieten D3.3 und D3.4 eine komplementäre Perspektive:**

- **D3.3 erläutert, wie das SIM-Profil trainiert und getestet wurde,**
- **D3.4 untersucht, wie Kooperationsmodelle in der Praxis funktioniert haben und welche Lehren daraus gezogen werden können.**

Diese analytische Konsolidierung ist unerlässlich, um politische Empfehlungen auszuarbeiten, die Relevanz des SIM-Profiles zu stärken und den Transfer der Ergebnisse auch jenseits des Projektkonsortiums zu unterstützen.

### 1.4 Hinweise zum Aufbau dieses Berichts

Dieser Bericht ist nicht nach Ländern, sondern thematisch und analytisch gegliedert. Er enthält keine Fallstudien zu einzelnen Ländern, sondern folgt einem schrittweisen Aufbau:

- **von einem Überblick über die Fallstudienlandschaft (Kapitel 3)**
- **über eine Typologie der Kooperationsmodelle (Kapitel 4)**
- **zu übergreifenden Erkenntnissen hinsichtlich Effektivität und Grenzen (Kapitel 5)**
- **und schließlich zu Überlegungen zur Übertragbarkeit und Reproduzierbarkeit (Kapitel 6).**

Länderbeispiele dienen der Veranschaulichung und untermauern die Analyse, das vorrangige Ziel besteht jedoch darin, **von individuellen Erfahrungen zu allgemeingültigen Erkenntnissen zu gelangen**.

<sup>2</sup> Das SIM-Trainingshandbuch ist in sechs Sprachen verfügbar und kann hier abgerufen werden: <https://simproject.eu/training/>

## 02 | Analytischer Ansatz

### 2.1 Unsere Definition von „Kooperationsmodellen“ im SIM-Kontext

Im Rahmen des SIM-Projekts entstanden Kooperationsmodelle nicht als abstrakte Partnerschaftsmodelle, sondern als konkrete Arbeitsvereinbarungen rund um reale **soziale, ökologische oder organisatorische Herausforderungen**.

In der Praxis **traten die Teilnehmer:innen in bestehende oder im Entstehen begriffene Kooperationsumfelder ein**, die in der Regel folgende Akteure umfassten:

- ein(e) oder mehrere Unternehmen oder Organisationen,
- lokale Behörden oder öffentliche Einrichtungen,
- Akteur:innen aus der Zivilgesellschaft oder Gemeinschaftsvertreter:innen
- und in einigen Fällen Partner aus dem Bildungs- oder Forschungsbereich.

**Die Teilnehmer:innen arbeiteten nicht isoliert.** Ihre Projekte wurden innerhalb dieser Kooperationsstrukturen entwickelt, innerhalb derer sie folgende Aufgaben zu bewältigen hatten:

- Die Bedürfnisse und Erwartungen der verschiedenen Interessengruppen verstehen,
- Die Ziele der Organisation mit den Herausforderungen der Gemeinschaft in Einklang bringen,
- Rollen und Verantwortlichkeiten klar definieren
- und realistische und umsetzbare Lösungen vorschlagen.

In vielen Fällen **waren Kooperationsmodelle bereits teilweise etabliert** (z. B. laufende CSR-Initiativen, Nachhaltigkeitsstrategien, lokale Entwicklungsbemühungen). In anderen Fällen **halfen die Teilnehmer:innen dabei, neue Formen der Zusammenarbeit zu initiieren**.

Für die Zwecke dieses Berichts wird **ein Kooperationsmodell** daher wie folgt definiert:

Eine strukturierte Interaktion zwischen Organisationen und Interessensgruppen aus der Gemeinschaft, die darauf abzielt, eine bestimmte Herausforderung anzugehen, wobei die SIM-Teilnehmer:innen zur Konzeption, Koordination oder Umsetzung beitragen.

Dieses praktische Verständnis ermöglicht es, die Analyse darauf zu konzentrieren, wie die Zusammenarbeit in der Praxis funktioniert hat, anstatt sich lediglich auf formelle Partnerschaftsabkommen zu stützen.



## 2.2 Gemeinsame Analysedimensionen

Um die unterschiedlichen Fallstudien aus fünf Ländern miteinander vergleichen zu können, basiert die Analyse auf einer Reihe gemeinsamer praktischer Dimensionen, die direkt aus den finalen Projektberichten abgeleitet wurden:

### 1. Die behandelte Herausforderung

Welche Thematik war Auslöser für die Zusammenarbeit?

(z. B. Nachhaltigkeit, digitale Inklusion, Gesundheit, organisatorischer Wandel, Umweltschutz)

### 2. Zentraler Akteur des Kooperationsmodells

Von wem wurde die Zusammenarbeit initiiert oder strukturell verankert?

(z. B. unternehmensgeführte, gemeindegeführte, NGO-geführte, organisationsinterne Initiative)

### 3. Beteiligte Interessensgruppen und ihre Rollen

Welche Akteure waren beteiligt und wie wurden die Zuständigkeiten verteilt?

War die Zusammenarbeit konsultativ, gemeinschaftlich konzipiert bzw. wurde sie gemeinsam umgesetzt?

### 4. Rolle der Teilnehmer:innen innerhalb des Modells

Fungierten die Teilnehmer:innen als Moderator:innen, Analytiker:innen, Lösungsentwickler:innen, Koordinator:innen oder Umsetzer:innen?

Waren sie in Organisationen eingebettet oder zwischen den Akteuren tätig?

### 5. Formalisierungsgrad

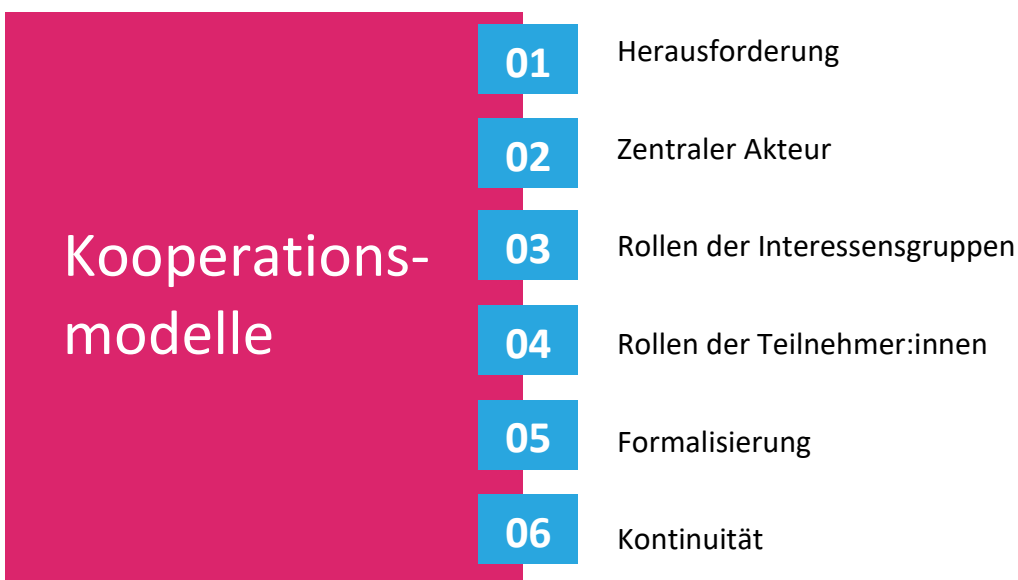
War die Zusammenarbeit strukturiert und in organisatorische Prozesse eingebettet oder in erster Linie projektbezogen und temporär?

### 6. Anzeichen für Kontinuität und Übertragbarkeit

Zeigte die Initiative Potenzial für eine Fortsetzung, Skalierung oder Replikation?

Welche förderlichen oder hemmenden Bedingungen waren erkennbar?

Diese Dimensionen ermöglichen es dem Bericht, über einzelne Narrative hinauszugehen und strukturelle Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den verschiedenen Kontexten zu identifizieren.



## 2.3 Ein Kontext des Lernens und Experimentierens

Es ist wichtig zu betonen, dass die in diesem Bericht analysierten Fallstudien **in einem Umfeld des Lernens und Experimentierens** entstanden sind.

Die Teilnehmer:innen **entwickelten und testeten ihre Projekte im Rahmen des SIM-Trainingsprogramms**. Das Ergebnis:

- Einige Initiativen erreichten die Umsetzungsphase,
- andere blieben auf fortgeschrittener Entwurfsstufe,
- und wieder andere fungierten als Pilotkonzepte innerhalb bestehender Organisationsstrukturen.

Die Analyse **zielt daher nicht darauf ab, langfristige Auswirkungen oder systemische Veränderungen zu messen**. Stattdessen konzentriert sie sich darauf, die **Dynamiken der Zusammenarbeit zu verstehen**, wie sie sich während des SIM-Programms entwickelt haben.

**Dieser Lernkontext ist keine Einschränkung, sondern eine Stärke. Er liefert Einblicke darüber:**

- wie Zusammenarbeit initiiert wird,
- wo Konfliktpunkte entstehen,
- wie Rollen ausgehandelt werden,
- und welche Bedingungen eine strukturierte und nachhaltige Zusammenarbeit ermöglichen.

Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für die Typologie und die Schlussfolgerungen, die in den folgenden Kapiteln entwickelt werden.



## 03 | Überblick über die SIM-Fallstudien

Dieses Kapitel bietet einen Überblick über die im Rahmen des SIM-Projekts entwickelten Fallstudien. Anstatt sie nach Ländern zu präsentieren, **werden in der Analyse wiederkehrende Themenbereiche, Typen zentraler Akteure und die Rollen der Teilnehmer:innen innerhalb der Kooperationsmodelle hervorgehoben**. Die in den fünf Ländern beobachtete Vielfalt zeigt die **Anpassungsfähigkeit des SIM-Profiles** an unterschiedliche institutionelle und regionale Rahmenbedingungen.

### 3.1 Thematische Schwerpunkte

Die Fallstudien befassten sich mit einem breiten Spektrum sozialer, ökologischer und organisatorischer Herausforderungen. Obwohl jede Initiative in ihrem lokalen Kontext verwurzelt war, lassen sich mehrere wiederkehrende Themenbereiche identifizieren:

#### 1. Nachhaltigkeit und Umweltschutz

In mehreren Ländern konzentrierten sich die Projekte auf Praktiken der Kreislaufwirtschaft, verantwortungsbewusstes Ressourcenmanagement, Umweltbewusstsein oder ESG-bezogene interne Prozesse. Beispielsweise untersuchten einige unternehmensbasierte Initiativen, wie Nachhaltigkeitsverpflichtungen über Kommunikationsstrategien hinaus operationalisiert und in den täglichen Betrieb eingebettet werden können.

#### 2. Gesundheit und Wohlbefinden

Einige Projekte befassten sich mit präventiven Gesundheitsmaßnahmen, Sensibilisierungskampagnen oder einer Verbesserung der Zugänglichkeit von Dienstleistungen, oft in Zusammenarbeit mit lokalen Interessensgruppen und bereits im Gesundheitssektor aktiven Unternehmen.

#### 3. Soziale Inklusion und vulnerable Gruppen

Insbesondere in Österreich, Griechenland und Frankreich konzentrierten sich mehrere Fallstudien auf die Integration in den Arbeitsmarkt, die Unterstützung marginalisierter Gruppen oder die Verbesserung des Zugangs zu Dienstleistungen für vulnerable Bevölkerungsgruppen. Diese Initiativen erforderten häufig Koordination zwischen NGOs, lokalen Behörden und Unternehmen.

#### 4. Digitale Inklusion und technologische Innovation

Einige Projekte untersuchten digitale Tools und Dienste zur Verbesserung der Zugänglichkeit, Kommunikation oder betrieblichen Effizienz, insbesondere in Kontexten, in denen die Digitalisierung mit umfassenderen sozialen Zielen verbunden war.

#### 5. Organisatorischer Wandel und ESG-Governance

In unternehmensgeführten Fallstudien arbeiteten die Teilnehmer:innen häufig daran, interne Governance-Prozesse zu stärken, Mechanismen zur Einbindung von Interessensgruppen klarer zu gestalten oder CSR-Praktiken an ESG-Anforderungen anzupassen. Diese Initiativen entstanden oft in größeren Organisationen, in denen Nachhaltigkeitsstrategien bereits teilweise formalisiert waren, aber einer weiteren Strukturierung bedurften.

In einigen Ländern waren die Projekte stark mit den **Nachhaltigkeitsstrategien der Unternehmen** verknüpft (z. B. ESG-Integration innerhalb von Unternehmen). In anderen Ländern waren die Initiativen eher **auf das jeweilige Gebiet ausgerichtet** und befassten sich mit lokaler Entwicklung, Resilienz der Gemeinschaften oder der Zugänglichkeit von Dienstleistungen. Einige Beispiele:

- In Kroatien standen mehrere Initiativen im Zusammenhang mit strukturierten Nachhaltigkeitsagenden von Unternehmen und langjährigen CSR-Praktiken.
- In Frankreich entstanden häufig Kooperationsmodelle im Zusammenhang mit regionaler Governance, Stadterneuerung und gemeinschaftsbasierten Initiativen.
- In Österreich und Griechenland konzentrierten sich die Projekte häufig auf soziale Inklusion, Integration in

den Arbeitsmarkt und lokale Dienstleistungsinnovationen.

- In Italien verbanden die Initiativen organisatorische Innovationen mit umfassenderen Herausforderungen in den Bereichen Gemeinschaft und Nachhaltigkeit.

Diese thematische Bandbreite unterstreicht, dass das SIM-Profil nicht auf ein einziges politisches Handlungsfeld beschränkt war, sondern in mehreren Sektoren zum Tragen kam, in denen soziale Auswirkungen und Zusammenarbeit zusammentreffen.

## 3.2 Typen zentraler Akteure

In den einzelnen Fallstudien übernahmen verschiedene Akteure führende oder strukturell verankernde Rollen innerhalb der Kooperationsmodelle. Dabei ließen sich drei grobe Kategorien beobachten.

### 1. Von Unternehmen geleitete Initiativen

In diesen Fällen initiierten oder organisierten Unternehmen Kooperationsmodelle. Beispiele hierfür sind Projekte, bei denen die Teilnehmer:innen im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategien der Unternehmen daran arbeiteten:

- ESG-bezogene Initiativen zu strukturieren,
- Modelle für gesellschaftliches Engagement in Verbindung mit der Unternehmensstrategie zu entwickeln
- oder die Transparenz und Wirkungsorientierung von CSR-Aktivitäten zu stärken.

In Kroatien beispielsweise waren mehrere Initiativen in etablierte Unternehmensumgebungen eingebettet, in denen Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung bereits Teil des strategischen Diskurses waren.

### 2. Von Regionen oder Gemeinschaften geleitete Initiativen

In anderen Kontexten spielten Gemeinden, NGOs oder regionale Akteure eine zentrale koordinierende Rolle. Kooperationsmodelle waren in umfassendere regionale Herausforderungen eingebettet, beispielsweise:

- die Verbesserung der lokalen Dienstleistungserbringung,
- die Stärkung des sozialen Zusammenhalts,
- oder die Berücksichtigung spezifischer Bedürfnisse der Gemeinschaft, die im Dialog mit den Interessensgruppen ermittelt wurden.

In Frankreich sowie in Teilen Griechenlands und Österreichs wurden Projekte häufig im Rahmen regionaler Governance-Kontexte mit mehreren Akteuren durchgeführt, in denen Unternehmen eher eine von mehreren Interessensgruppen darstellten als die treibende Kraft.

### 3. Organisationsinterne Initiativen

Einige Kooperationsmodelle waren in erster Linie organisationsintern und konzentrierten sich auf die Verbesserung interner Strukturen, Kommunikationskanäle oder Governance-Prozesse. Die Teilnehmer:innen arbeiteten in diesen Fällen an:

- der klaren Festlegung von Verantwortlichkeiten für Aktivitäten mit sozialer Wirkung,
- der Verbesserung der abteilungsübergreifenden Koordination,
- oder der Formalisierung von Prozessen, die zuvor informell gewesen waren.

Diese Fallbeispiele veranschaulichen, inwiefern das **SIM-Profil nicht nur zu externen Partnerschaften, sondern auch zur internen Organisationsentwicklung beitragen kann.**

### 3.3 Rolle der Teilnehmer:innen innerhalb der Kooperationsmodelle

Die Teilnehmer:innen übernahmen je nach Entwicklungsstand und Struktur des Kooperationsmodells unterschiedliche Rollen.

Im Ländervergleich fungierten die Teilnehmer:innen am häufigsten als:

- **Moderator:innen** des Dialogs zwischen den Interessensgruppen
- **Vermittler:innen** zwischen organisatorischen und gemeinschaftlichen Perspektiven
- **Analytiker:innen** für Bedürfnisse und strukturelle Lücken
- **Designer:innen** von Kooperationsmodellen
- **Koordinator:innen** von Pilotaktivitäten.

**In von Unternehmen geleiteten Kontexten** arbeiteten die Teilnehmer:innen oft eng mit der Unternehmensleitung oder Nachhaltigkeitsabteilungen zusammen und trugen so zur Strukturierung von Initiativen und zur klaren Definition von Rollen bei.

**In von Regionen geleiteten Kontexten** agierten die Teilnehmer:innen häufig zwischen den Akteuren, vermittelten zwischen den Erwartungen und halfen dabei, allgemeine Bedürfnisse der Gemeinschaft in strukturierte Vorschläge umzuwandeln.

**Bei organisationsinternen Initiativen** unterstützten die Teilnehmer:innen bei der klaren Strukturierung von Prozessen und der Stärkung der Governance und trugen so zu mehr Kontinuität und Formalisierung bei.

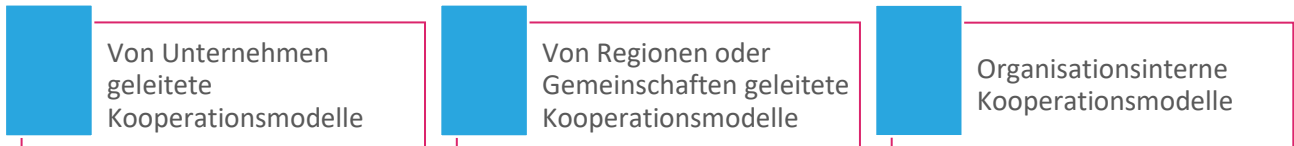
Diese Vielfalt an Rollen spiegelt die Flexibilität des SIM-Pilotprojekts und die Mannigfaltigkeit der Kontexte wider, in denen die Teilnehmer:innen tätig waren.



# 04 | Typologie der Kooperationsmodelle

In Kapitel 3 wurde die Vielfalt der Themen und Akteure in den SIM-Fallstudien dargestellt. Aufbauend auf diesem Überblick befasst sich dieses Kapitel eingehender damit, **wie die Zusammenarbeit in der Praxis gestaltet war**.

In allen fünf Ländern zeigten sich drei wiederkehrende Kooperationslogiken:



Dabei handelt es sich nicht um starre Kategorien. In der Praxis **verbanden mehrere Initiativen Elemente aus verschiedenen Kategorien miteinander**. Die Unterscheidung dieser **strukturellen Muster** hilft uns jedoch dabei, **den Blick von einzelnen Projekten auf allgemeinere Modelle zu richten**, die zeigen, wie Zusammenarbeit zur Erzielung sozialer Wirkung in der Praxis tatsächlich abläuft.

## 4.1 Von Unternehmen geleitete Kooperationsmodelle

In **von Unternehmen geleiteten Modellen** fungiert das Unternehmen als wichtigster Anker der Zusammenarbeit. Die Initiative geht typischerweise aus dem Unternehmen selbst hervor – oft in Verbindung mit Nachhaltigkeitsstrategien, ESG-Verpflichtungen, Innovationsprozessen oder langjährigen CSR-Praktiken.

Dies zeigte sich besonders deutlich in Kroatien, wo mehrere Initiativen in strukturierte Unternehmensumgebungen eingebettet waren. In solchen Fällen arbeiteten die Teilnehmer:innen eng mit der Unternehmensleitung oder Nachhaltigkeitsabteilungen zusammen, um Prozesse zur Einbindung von Interessensgruppen zu klären, die Wirkungsorientierung zu stärken oder strategische Verpflichtungen in operativere Formen umzusetzen.

Charakteristisch für diese Art von Modell ist ein **relativ klar definiertes internes Mandat**. Entscheidungsstrukturen sind bereits vorhanden, und der Zugang zu Ressourcen ist oft recht unkompliziert. Wenn diese Initiativen richtig eingebettet werden, **weisen sie ein hohes Potenzial für Kontinuität auf**.

Gleichzeitig birgt dieses Modell auch Herausforderungen. In manchen Fällen besteht die **Gefahr, dass CSR-Aktivitäten eher kommunikationsorientiert bleiben, anstatt vollständig in die Führungsstrukturen integriert zu werden**. Die Wirksamkeit der Zusammenarbeit hängt oft stark von der Unterstützung durch die interne Führungsebene und der Bereitschaft der Abteilungen ab, über Fachbereichsgrenzen hinweg zusammenzuarbeiten.

In diesem Zusammenhang **fungiert das SIM-Profil oft als Brücke** – es verknüpft die Unternehmensstrategie mit externen sozialen Realitäten und hilft Organisationen dabei, von erklärten Absichten zu strukturierten Maßnahmen überzugehen.

## 4.2 Von Regionen oder Gemeinschaften geleitete Kooperationsmodelle

Bei **von Regionen oder Gemeinschaften geleiteten Modellen** liegt der Ausgangspunkt außerhalb eines einzelnen Unternehmens. Die Zusammenarbeit ist in umfassendere lokale oder regionale Herausforderungen eingebettet und wird häufig **von Gemeinden, NGOs oder regionalen Akteuren koordiniert**.

Dieser Typ war besonders in Frankreich sowie in Teilen Österreichs und Griechenlands zu beobachten, wo Projekte mit Stadterneuerung, Arbeitsmarktintegration, der Zugänglichkeit von Dienstleistungen oder umfassenderen Maßnahmen zur Gemeinschaftsentwicklung verknüpft waren.

Diese Kooperationsumfelder sind in der Regel komplexer. **Die Entscheidungsfindung ist dezentralisiert**, die Verantwortlichkeiten werden geteilt, und der Aufbau von Vertrauen spielt eine zentrale Rolle. Die Teilnehmer:innen agierten häufig als Vermittler:innen zwischen den Akteuren – sie förderten den Dialog, glichen Erwartungen ab und übersetzten die Bedürfnisse der Gemeinschaft in strukturierte Vorschläge.

Die Stärke dieses Modells liegt in seiner **starken Verankerung in der Gemeinschaft und seinem inklusiven Charakter**. Erfolgreich umgesetzt kann es **systemische regionale Wirkung** entfalten.

Allerdings sind damit auch **höhere Koordinationsanforderungen verbunden**. Ohne klar definierte Zuständigkeiten oder eine engagierte Umsetzungsinstanz laufen Initiativen Gefahr, rein konzeptionell zu bleiben. Fortschritte können langsamer erfolgen und die Aushandlung von Rollen ist möglicherweise heikler.

In solchen Kontexten **tritt das SIM-Profil als Vermittler:in in Erscheinung** – als Person, die in der Lage ist, sich in der Komplexität zurechtzufinden und die Zusammenarbeit strukturierter und umsetzbarer zu gestalten.

## 4.3 Organisationsinterne Kooperationsmodelle

Ein dritter Typ von Kooperationsmodell konzentriert sich in erster Linie auf **interne Umstrukturierungen innerhalb einer Organisation**. Bei diesen Initiativen geht es weniger um den Aufbau neuer externer Partnerschaften als vielmehr um die **Stärkung interner Prozesse im Zusammenhang mit sozialer Wirkung**.

In mehreren Fällen **erkannten die Organisationen Lücken** in der Koordination ihrer CSR- oder Nachhaltigkeitsaktivitäten. Zuständigkeiten waren unklar, Prozesse informell und die Wirkungsmessung fragmentiert. Die Teilnehmer:innen wurden daher damit beauftragt, bestehende Praktiken zu erfassen, strukturelle Engpässe zu identifizieren und klarere Governance-Regelungen vorzuschlagen.

Obwohl die externe Sichtbarkeit dieser Initiativen möglicherweise geringer ist, sollte ihre strukturelle Bedeutung nicht unterschätzt werden. Durch die **Formalisierung von Rollen, die klare Regelung von Verfahren und die Stärkung der internen Koordination** schaffen diese Modelle die **Grundlage für nachhaltigere Kooperationen in der Zukunft**.

Die größte Einschränkung dieses Typs liegt in seiner **Abhängigkeit vom Engagement der internen Führungsebene**. Ohne kontinuierliche Unterstützung durch das Management bleiben interne Verbesserungen möglicherweise nur Empfehlungen, anstatt zu institutionalisierten Praktiken zu werden.

In diesem Zusammenhang **fungiert das SIM-Profil als interne:r Katalysator:in** – als Person, die Organisationen dabei unterstützt, ihren Ansatz zur Erzielung sozialer Wirkung von innen heraus zu professionalisieren.

## Von Projekten zu Modellen

Betrachtet man diese drei Typen, wird deutlich, dass die Zusammenarbeit im Rahmen des SIM-Projekts keinem einheitlichen Weg folgte. Vielmehr passte sie sich an unterschiedliche institutionelle Ansatzpunkte an:

- über die Unternehmensstrategie,
- über die regionale Governance
- oder über interne Organisationsreformen.

Diese Typologie ermöglicht es uns, über die Schilderung einzelner Fälle hinauszugehen und strukturelle Muster zu erkennen, die als Grundlage für künftige Trainingsmaßnahmen, die Entwicklung von Strategien und die Replikation der Ergebnisse dienen können.



# 05 | Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und die Rolle des SIM-Profiles

Die Fallstudien zeigen, dass der Erfolg oder Misserfolg von Kooperationen nicht dem Zufall unterliegt. Über Länder und Sektoren hinweg **wurden strukturierte und nachhaltige Initiativen wiederholt durch bestimmte förderliche Rahmenbedingungen begünstigt, während wiederkehrende Hindernisse den Fortschritt beeinträchtigten**. Anstatt abstrakte Erfolgsfaktoren aufzulisten, reflektiert dieses Kapitel über die praktischen Rahmenbedingungen, die während des SIM-Pilotprojekts beobachtet wurden, und untersucht, inwiefern das Profil des:der Social-Impact-Manager:in mit diesen interagierte.

## 5.1 Erfolgsfaktoren – was ermöglicht Zusammenarbeit?

### 1. Klare organisatorische Verantwortung

Wenn Initiativen in einer **klar definierten Organisationsstruktur** verankert waren, verlief die Zusammenarbeit in der Regel reibungsloser. In Kroatien beispielsweise profitierten Projekte, die in etablierte Nachhaltigkeitsstrategien von Unternehmen eingebettet waren, vom Zugang zu internen Entscheidungsträger:innen und klareren Berichtswegen. Die Teilnehmer:innen arbeiteten nicht isoliert, sondern **in einem Rahmen**, in dem **Nachhaltigkeit bereits als strategische Priorität** anerkannt war.

Ähnlich verhielt es sich bei organisationsinternen Fallbeispielen in mehreren Ländern: Wenn die Unternehmensleitung die Initiative offen unterstützte, hatten vorgeschlagene strukturelle Verbesserungen eine realistische Chance auf Fortführung.

- ✓ **Klare Verantwortung reduziert Unklarheiten und verleiht den Kooperationsbemühungen Legitimität.**

### 2. Frühzeitige Abstimmung der Erwartungen

Viele Herausforderungen bei der Zusammenarbeit waren nicht auf mangelnde Kooperationsbereitschaft zurückzuführen, sondern auf unterschiedliche Erwartungen. In von Regionen geleiteten Kontexten, insbesondere in Frankreich sowie in Teilen Österreichs und Griechenlands, mussten sich die Teilnehmer:innen durch unterschiedliche Zielvorstellungen von Gemeinden, NGOs und Unternehmen manövrieren. **Wenn bereits in der Anfangsphase Zeit in die klare Festlegung von Zielen und Rollen investiert wurde**, verlief die Zusammenarbeit stabiler.

- ✓ **Teilnehmer:innen, die sich aktiv für die Abstimmung verschiedener Erwartungen einsetzten, trugen dazu bei, spätere Spannungen und Unklarheiten zu vermeiden.**

### 3. Spezifische Koordinationskapazitäten

Eine wiederkehrende Erkenntnis in den Berichten war der **hohe Stellenwert einer eigens für die Koordination zuständigen Person**. In jenen Fällen, in denen die Teilnehmer:innen ausreichend Zeit für die Strukturierung des Dialogs, die Erfassung der Interessensgruppen und die klare Festlegung von Zuständigkeiten zur Verfügung hatten, erwiesen sich die Kooperationsmodelle als kohärenter. Umgekehrt blieben Initiativen oft fragmentiert oder informell, wenn ihre Umsetzung davon abhing, „wer gerade Zeit hatte“.

- ✓ **Dies zeigte sich besonders deutlich im KMU-Kontext, wo der Mangel an internen Kapazitäten häufig als Hindernis genannt wurde.**

#### 4. Einbettung der Zusammenarbeit in bestehende Prozesse

Kooperationen erwiesen sich als nachhaltiger, wenn sie **mit bestehenden Strategien verknüpft wurden** – beispielsweise ESG-Berichterstattung, Innovationsprozessen oder Gemeindeentwicklungsplänen –, anstatt als isoliertes Projekt durchgeführt zu werden. In Italien beispielsweise zeigten Initiativen, die organisatorische Innovation mit gemeinschaftsorientierten Zielen kombinierten, ein stärkeres Integrationspotenzial, da sie mit laufenden internen Reformen im Einklang standen.

- ✓ **Die Einbettung von Initiativen in bestehende Strukturen verringert das Risiko, dass die Zusammenarbeit lediglich vorübergehender Natur bleibt.**

## 5.2 Herausforderungen – was behindert die Zusammenarbeit?

### 1. Unklarheiten hinsichtlich Rollen und Zuständigkeiten

Mehrere Fallstudien zeigten, dass eine unklare Zuweisung von Zuständigkeiten den Fortschritt verzögerte. In Umgebungen mit mehreren Akteuren herrschte manchmal Unklarheit darüber, wer Entscheidungsbefugnis oder Umsetzungsverantwortung hatte.

- ✓ **Ohne klar definierte Zuständigkeiten bestand die Gefahr, dass Initiativen im Planungsstadium stecken blieben.**

### 2. Begrenzte Zeit- und Personalressourcen

In Unternehmensbefragungen und Fokusgruppen wurde **Zeitmangel** als eines der häufigsten Hindernisse genannt. Vor allem in KMU wurden CSR und gemeinnütziges Engagement oft neben den operativen Kernaufgaben abgewickelt. Dies schränkte die Tiefe und Kontinuität der Zusammenarbeit ein.

- ✓ **Selbst bei hoher Motivation waren die strukturellen Kapazitäten nicht immer ausreichend.**

### 3. Abhängigkeit von einzelnen Vorreiter:innen

In mehreren Fällen waren Initiativen stark an eine motivierte Einzelperson gekoppelt. Dies ermöglichte zwar oft erste Fortschritte, führte aber auch zu einer gewissen Vulnerabilität. Bei einer Veränderung der Rolle dieser Person oder einer Neuausrichtung der Prioritäten war die Kontinuität nicht mehr gewährleistet.

- ✓ **Dies zeigte sich sowohl bei von Unternehmen als auch von Regionen geleiteten Modellen.**

### 4. Komplexität von Umgebungen mit vielen Akteuren

An regionalen Kooperationsmodellen waren oft zahlreiche Akteure mit **unterschiedlichen Mandaten und Einschränkungen** beteiligt. Diese Inklusivität kann zwar eine Stärke sein, erhöht jedoch auch den Koordinationsaufwand.

- ✓ **In einigen Fällen verlangsamte die Komplexität der Governance-Strukturen die Umsetzung oder führte zu einer Verwässerung der Schwerpunkte.**

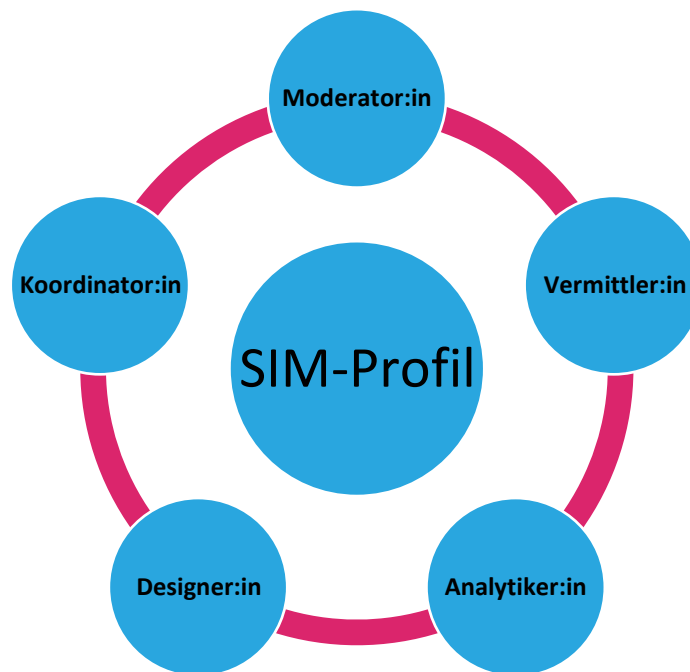
## 5.3 Die Rolle des Social-Impact-Manager:innen-Profiles

Über alle Fallstudien hinweg fungierte das Profil des:der Social-Impact-Manager:in nicht als starre Stellenbeschreibung, sondern als relationale und strukturierende Rolle.

Die Teilnehmer:innen traten häufig in folgenden Funktionen auf:

- **Vermittler:innen** zwischen den Perspektiven von Organisationen und Gemeinschaften
- **Moderator:innen** eines strukturierten Dialogs

- **Analytiker:innen**, die strukturelle Lücken aufdeckten
- **Designer:innen** klarer definierter Kooperationsmodelle.



**In von Unternehmen geleiteten Kontexten** trug die SIM-Rolle häufig dazu bei, CSR-Aktivitäten über die reine Kommunikation hinaus in Richtung strukturierterer Governance weiterzuentwickeln.

**In von Regionen geleiteten Kontexten** trug die SIM-Rolle zur Mediation und zur Abstimmung verschiedener Erwartungen bei.

**Bei organisationsinternen Initiativen** förderte das SIM-Profil die klare Definition und Formalisierung von Prozessen.

Die Kooperationsmodelle offenbarten jedoch auch, dass die Wirksamkeit der SIM-Rolle stark von den Rahmenbedingungen abhängig ist. Ohne organisatorisches Mandat, Zeitressourcen oder Unterstützung durch die Führungsebene stießen selbst gut konzipierte Ansätze schnell an ihre Grenzen.

Diese Beobachtung bildet die direkte Grundlage für die Diskussion zum Thema Übertragbarkeit im nächsten Kapitel.



# 06 | Übertragbarkeit und Replizierbarkeit

Eine der zentralen Fragen, die sich aus dem SIM-Pilotprojekt ergibt, ist, ob die im Rahmen des Projekts entwickelten Kooperationsmodelle auf andere Kontexte übertragen oder dort nachgebildet werden können.

Die Fallstudien zeigen, dass **zwar viele Elemente der Zusammenarbeit übertragbar sind, ihr Erfolg jedoch häufig von den lokalen institutionellen Rahmenbedingungen, der Organisationskultur sowie der Verfügbarkeit von Koordinationskapazitäten abhängt**. Anstatt davon auszugehen, dass ganze Modelle unverändert kopiert werden können, ist es realistischer, zwischen direkt übertragbaren und anpassungsbedürftigen Elementen zu differenzieren.

## 6.1 Elemente mit hohem Übertragungspotenzial

Mehrere in den Fallstudien beobachtete Elemente erwiesen sich als **relativ gut auf verschiedene Länder und organisatorische Kontexte übertragbar**. Eines dieser Elemente ist **die moderierende Rolle** der SIM-Teilnehmer:innen. Unabhängig vom thematischen Schwerpunkt oder dem organisatorischen Umfeld **unterstützten die Teilnehmer:innen häufig dabei, den Dialog zwischen den Akteuren zu strukturieren, Erwartungshaltungen zu klären und allgemeine Ideen in konkretere Kooperationsvorschläge zu übersetzen**. Diese Koordinations- und Vermittlungsfunktionen erwiesen sich sowohl in von Unternehmen als auch von Regionen geleiteten Umgebungen als relevant.

Ein weiteres übertragbares Element ist **der Einsatz strukturierter Stakeholder-Mappings und Problemanalysen**. In vielen Fällen begannen die Teilnehmer:innen damit, die beteiligten Akteure zu identifizieren, deren Interessen herauszuarbeiten und bestehende Lücken in der Zusammenarbeit zu analysieren. Dieser Ansatz erwies sich sowohl in Organisationen als auch in regionalen Governance-Umgebungen als wertvoll.

Schließlich zeigte auch **die Integration von Überlegungen zur sozialen Wirkung** in bestehende organisatorische Prozesse ein hohes Transferpotenzial. Wenn Kooperationsinitiativen mit laufenden Nachhaltigkeitsstrategien, Innovationsprozessen oder Gemeindeentwicklungsplänen verknüpft wurden, stieg auch die Wahrscheinlichkeit, dass sie über die Pilotphase hinaus fortgesetzt wurden.

Diese Elemente legen nahe, dass die mit dem Profil von Social-Impact-Manager:innen einhergehenden Kernkompetenzen – Koordination, Analyse und Einbindung von Interessensgruppen – branchen- und länderübergreifend breit anwendbar sind.

## 6.2 Anpassungsbedürftige Elemente

Zwar erwiesen sich viele Kooperationspraktiken als übertragbar, doch erforderte ihre Umsetzung häufig eine **Anpassung an die lokalen Gegebenheiten. Die institutionellen Rahmenbedingungen variieren von Land zu Land erheblich**. So unterscheidet sich beispielsweise die Rolle von Gemeinden, NGOs und privaten Unternehmen bei der Bewältigung sozialer Herausforderungen je nach Governance-Traditionen und politischen Rahmenbedingungen. Kooperationsmodelle, die in einem bestimmten Land gut funktionierten, mussten daher angepasst werden, bevor sie auf andere Länder übertragen werden konnten.

Auch die **Organisationskulturen** spielten eine wichtige Rolle. In einigen Unternehmen waren Nachhaltigkeit und CSR bereits in der strategischen Planung verankert, was die Integration neuer Kooperationsinitiativen erleichterte. In anderen befanden sich diese Themen noch in der Entstehungsphase, sodass mehr Vorarbeit und

interne Sensibilisierung erforderlich waren, bevor eine strukturierte Zusammenarbeit stattfinden konnte.

Die **lokalen sozioökonomischen Bedingungen** hatten zudem Einfluss auf die Gestaltung der Initiativen. Herausforderungen im Zusammenhang mit der Arbeitsmarktintegration, der digitalen Inklusion oder der Zugänglichkeit von Dienstleistungen waren von Region zu Region unterschiedlich und prägten sowohl die Prioritäten als auch die realisierbaren Lösungen.

Aus diesen Gründen besteht eine erfolgreiche Replikation nicht darin, ein Projektkonzept unverändert zu kopieren. Vielmehr erfordert sie die Anpassung der Kooperationsprinzipien an die lokalen Gegebenheiten.

## 6.3 Grenzen der Replikation

Einige Aspekte der SIM-Fallstudien ließen sich nur **schwer direkt reproduzieren**, da sie stark von bestimmten Personen, institutionellen Beziehungen oder organisatorischen Kontexten **abhängig waren**.

Mehrere Initiativen profitierten von der **Mitwirkung besonders engagierter Akteur:innen** – sei es in Unternehmen, Gemeinden oder zivilgesellschaftlichen Organisationen. Diese Personen spielten oft eine entscheidende Rolle bei der Mobilisierung von Partnern und dem Erhalt der Dynamik. **Eine solche Führungsrolle ist zwar wertvoll, schafft aber auch eine gewisse Vulnerabilität**, wenn Initiativen zu stark vom persönlichen Engagement abhängen.

Eine weitere Einschränkung betrifft die **organisatorischen Kapazitäten**. Kleinere Organisationen und KMU bekundeten häufig Interesse an einer strukturierten Zusammenarbeit, **verfügten jedoch weder über die Zeit noch das Personal**, um Koordinierungsaktivitäten ohne externe Unterstützung aufrechtzuerhalten.

Schließlich **verzögerte sich die Umsetzung** mitunter in **komplexen Umgebungen mit vielen Akteuren**. Inklusive Governance-Strukturen können zwar einerseits die Legitimität stärken, erfordern jedoch andererseits erhebliche Koordinierungsbemühungen und eine klare Verteilung der Verantwortlichkeiten.

Diese Beobachtungen unterstreichen, dass die Frage der Übertragbarkeit pragmatisch angegangen werden sollte. Anstatt Projekte als starre Modelle zu replizieren, profitieren künftige Initiativen möglicherweise eher davon, die Grundprinzipien der Zusammenarbeit anzupassen und die organisatorischen Rahmenbedingungen zu stärken, die eine solche Kooperation ermöglichen.

## 07 | Fazit

Die in diesem Bericht analysierten Fallstudien **veranschaulichen die Vielfalt der Kooperationsmodelle**, die im Rahmen des Projekts „Social Impact Manager“ entwickelt wurden. In fünf Ländern und verschiedenen Sektoren arbeiteten die Teilnehmer:innen in unterschiedlichen organisatorischen und regionalen Kontexten und befassten sich mit einem breiten Spektrum an sozialen, ökologischen und organisatorischen Herausforderungen.

Trotz dieser Vielfalt zeigten sich mehrere gemeinsame Muster. Kooperationsinitiativen folgten in der Regel **drei wesentlichen strukturellen Logiken**: von Unternehmen geleitete Modelle, die in Nachhaltigkeitsstrategien eingebettet sind; von Regionen oder Gemeinschaften geleitete Initiativen, die sich mit lokalen Entwicklungs Herausforderungen befassen; sowie organisationsinterne Bestrebungen, die auf die Stärkung von Governance- und Wirkungsmanagementpraktiken ausgerichtet sind. Diese Muster zeigen, dass Zusammenarbeit im Bereich der **sozialen Wirkung** je nach **institutionellem Kontext und organisatorischen Prioritäten aus verschiedenen Ansatzpunkten entstehen kann**.

Die Analyse hebt zudem hervor, dass eine effektive Zusammenarbeit weniger vom thematischen Schwerpunkt eines Projekts als vielmehr von strukturellen Bedingungen abhängt. **Eine klare organisatorische Verantwortung, die Abstimmung verschiedener Erwartungshaltungen der Interessensgruppen und spezifische Koordinationskapazitäten** erwiesen sich als besonders wichtig, um Kooperationsmodelle über die Konzeptphase hinaus in die praktische Umsetzung überführen zu können. Gleichzeitig wurden mehrere wiederkehrende Herausforderungen beobachtet, darunter begrenzte organisatorische Kapazitäten, unklare Rollenverteilungen und die Komplexität von Umgebungen mit vielen Akteuren.

Innerhalb dieses Umfelds **entfaltete das SIM-Profil eine moderierende und strukturierende Rolle**. Die Teilnehmer:innen fungierten häufig als **Verbindungsglieder zwischen Organisationen und Gemeinschaften** und halfen dabei, klare Ziele zu definieren, Kooperationsprozesse zu strukturieren und allgemeine Absichten in konkretere Initiativen zu übersetzen. Das Pilotprojekt zeigte, dass solche Koordinationsfunktionen eine wertvolle Rolle bei der Stärkung von Kooperationsmodellen und der Verbesserung der strategischen Ausrichtung von Initiativen zur Erzielung sozialer Wirkung spielen können.

Gleichzeitig unterstreichen die Fallstudien auch, dass die Wirksamkeit dieser Rolle stark vom jeweiligen institutionellen Umfeld abhängt. Ohne **organisatorische Unterstützung, ausreichende Zeitressourcen** oder **klare Mandate** können selbst gut konzipierte Initiativen Schwierigkeiten haben, sich langfristig zu etablieren. Diese Beobachtung unterstreicht, wie wichtig es ist, das SIM-Profil in organisatorische und regionale Strukturen einzubetten, anstatt sich ausschließlich auf individuelle Initiative zu verlassen.

Insgesamt **bestätigen die Ergebnisse die Relevanz des Kernziels des SIM-Projekts**: die Stärkung der Fähigkeit von Organisationen und Gemeinschaften, gemeinsam an Herausforderungen im Bereich der sozialen Wirkung zu arbeiten. Durch die Analyse von Kooperationsmodellen in verschiedenen Kontexten ermöglicht dieser Bericht ein vertieftes Verständnis dafür, wie eine solche Zusammenarbeit strukturiert und unterstützt werden kann.

Die im Rahmen des SIM-Pilotprojekts gewonnenen Erkenntnisse deuten darauf hin, dass Kooperationsmodelle zwar nicht mechanisch von einem Kontext auf einen anderen übertragen werden können, dass aber die zugrundeliegenden Prinzipien des **strukturierten Dialogs**, der **Abstimmung zwischen den Interessensgruppen** und des **koordinierten Handelns weitestgehend übertragbar** sind. Die Stärkung dieser Fähigkeiten wird für Organisationen, die komplexe soziale und ökologische Herausforderungen auf kooperative und nachhaltige Weise angehen wollen, auch weiterhin von entscheidender Bedeutung sein.