

Le Modèle d'Impact Social (MIS)

Logique, Fondements et Phases

Auteurs : Beat Uebelhart et Peter Zängl
Traduction : Marie-Luce Délez, Beat Uebelhart

1. Introduction

Les programmes des partis politiques et des campagnes électorales présentent tous un but commun : une société socialement juste. Malgré cette unanimité, il ne s'agit guère que d'un consensus apparent. Mais personne ne pose vraiment la question : qu'est-ce que le social ? Qu'est-ce qui est juste ou égalitaire ? Ces deux termes ne sont pas définis de manière précise et ouvrent la porte à de nombreuses interprétations. Est-ce que le social est une spécificité de l'être humain ? Décrit-il des relations entre les individus ? Renvoie-t-il à un comportement humain ? Le mot social est-il un homonyme du mot humain ? Comment distinguer l'absence de social de l'a-social du social ? (Knospe, 1969). Si l'on considère les différentes perceptions du concept « social », alors que signifient les concepts de justice sociale, les nouvelles questions sociales, les problèmes sociaux, l'inégalité sociale et l'exclusion sociale ?

Les mêmes questions se posent à propos des interprétations de justice. Quels concepts de justice sont admis ? (Nullmeier, 1997). S'agit-il d'égalités des chances, de justice redistributive ou de justice intergénérationnelle ? Selon les différents axes de philosophie politique, les représentations se situent entre une justice égalitaire ou une justice redistributive, entre une égalité absolue et relative, entre l'assistance, l'aide sociale et l'assurance.

Sous-jacente au débat autour de ces deux termes, la conception de l'Etat social (Etat Providence) se discute à plusieurs niveaux d'échanges et de négociations. Les résultats de ces discussions et les interventions qui en découlent sont cruciales pour la vie en société. Ces discussions partent souvent de l'objectif de réduire les coûts, d'éviter les abus et d'assainir les finances publiques. Elles s'accompagnent de stratégies de légitimation et de défenses des intérêts des bénéficiaires, tout en prônant la refonte de l'Etat social. Mais fondamentalement, elles valorisent en première ligne les aspects financiers et la structure politique, et plus particulièrement, de manière cachée, les restrictions budgétaires. Les discussions nécessaires sur l'impact, les résultats et la redistribution égalitaire sont seulement menées par un cercle de scientifiques sociaux. Finalement, la question de savoir quels sont les coûts de ces restrictions budgétaires n'est pas posée. Toutefois, en considérant les dépenses sociales qui ne cessent d'augmenter globalement ces dernières années, on ne peut parler de démantèlement social. Cependant, en parallèle, le nombre de problèmes sociaux et leur complexité ont également augmenté. En conséquence, il s'agit de réfléchir de plus en plus dans une direction d'allocation stratégique des moyens à disposition ou dans une logique d'investissement social (Minnig/Uebelhart, 2011). Qui sont vraiment les acteurs, les niveaux et les thèmes dans ce débat sur l'Etat social ? Où ont lieu les processus de négociations et d'échanges ? Qui s'occupe de la mise à l'agenda de thèmes sociaux relevant ? Qui propose des solutions ? Qui les concrétise et qui va évaluer leur impact ?

Dans ce contexte, le travail social a toute sa place, car il se préoccupe et porte son attention sur les relations multiples et complexes entre les êtres humains et leur environnement. En effet, l'intervention sociale respecte quatre principes de base : (1) l'espace social, (2) l'aide sociale directe et l'accès aux ressources sociales, (3) la réflexivité biographique, (4) le principe de la prise de conscience du lien pédagogique au niveau des actions au-delà de la fonction professionnelle.

Le travail social en tant que profession agit sur les zones de tensions et d'exigences sociétales, sur les conditions-cadres organisationnelles, sur les besoins de la clientèle et sur les bases professionnelles. Il devient co-constructeur de la société (Uebelhart/Castelli, 2008). De ce fait, il agit dans les quatre sous-systèmes fonctionnels de la société moderne (Parsons/ Opielka) :

- Le sous-système politique : le travail social est agent de la société et de la volonté politique.
- Le sous-système économique : le travail social est soumis au mandat de l'organisation, publique ou privée.
- Le sous-système sociétal ou communautaire : le travail social agit au nom de ses clients.
- Le sous-système de légitimation : le travail social est une profession ou une discipline fondée sur un code professionnel et sur les droits de l'homme.

Le Modèle d'Impact Social (MIS), développé à la Haute-Ecole de Suisse Nord-Ouest (FHNW), marie l'approche économique avec des approches multidimensionnelles, interdisciplinaires, participatives et orientées sur l'impact et les valeurs. Le MIS sert de modèle d'analyse et d'action pour la résolution de problèmes sociétaux, respectivement sociaux (Fritze/Maelicke/Uebelhart, 2011). Il offre des instruments et des méthodes pour une procédure structurée dans le développement de mesures ou de mise à disposition d'aides sociales. Il s'inscrit dans une logique de co-production de la modélisation sociétale (Dällenbach, 2011/Uebelhart, Castelli 2008).

2. La vision de la société, dans le Modèle d'Impact Social (MIS)

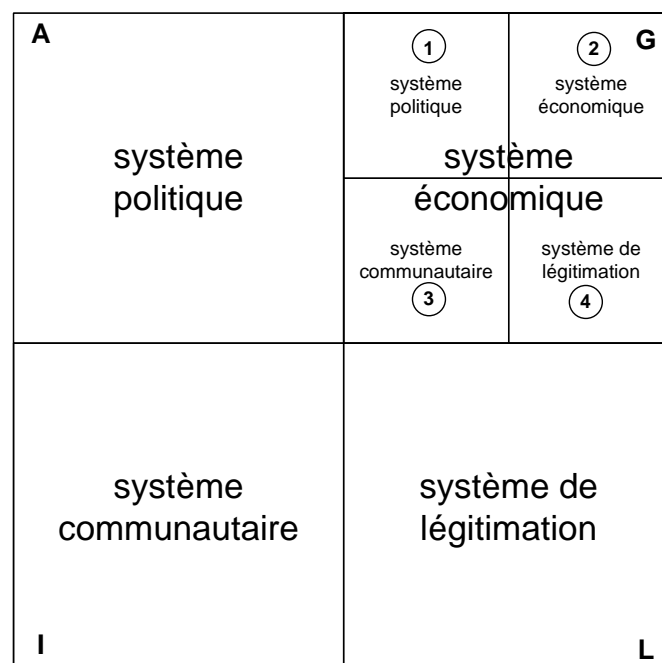
Le Modèle d'Impact Social (MIS) est à comprendre comme un modèle de management de la société. Ce type de management exige des connaissances spécifiques, des compétences et des instruments particuliers. Il s'éloigne de la notion d'acteur pur (institution, organisation, clientèle) que l'on rencontre dans maintes définitions du management social ou d'économie sociale, pour mettre en avant les sous-systèmes de la société et leurs interactions. Il place les aspects de management dans un système global, et propose une approche systémique, en remplacement d'une approche par acteur.

La vision de la société à la base du MIS s'inspire de la théorie fonctionnaliste de Parsons (1976) et de son développement par Opielka (2006). Parsons part de l'idée qu'une société se divise en quatre sous-systèmes : économique, politique, communautaire et de légitimation.

Chaque sous-système se divise ensuite en quatre sous-systèmes de même logique, soit économique, politique, communautaire et de légitimation. Par exemple, le sous-système économique peut être détaillé comme suit (schéma no 1) :

- Le sous-système politique promulgue des règles pour l'économie, par exemple la liberté de commerce et d'industrie. Il fait exécuter des règles, comme la loi sur les cartels. Il crée des conditions-cadres optimales pour le bon fonctionnement de l'économie, pour une politique de formation adéquate, pour la politique des infrastructures (transports publics, routes, etc.).
- Le sous-système économique suit lui-même les logiques économiques, comme la loi de l'offre et de la demande, le marché, la concurrence, les prix ou le pouvoir d'achat.
- Le sous-système communautaire est par exemple impliqué dans le circuit suivant : l'activité lucrative génère des salaires, qui à leur tour permettent le bien-être, qui ensuite permet une participation active à la vie économique. L'aide sociale contribue à la sécurité publique, importante pour l'équilibre de la société dans son ensemble.
- Le sous-système de légitimation comporte différentes perceptions sur les modes de production, comme le développement durable, l'interdiction du travail des enfants, les marchandises non toxiques. D'autre part, les organisations appliquent les règles de responsabilité sociale, mettent à disposition de fondations des moyens financiers provenant de leurs profits dans le but de soutenir des projets sociaux ou de permettre à leurs employés des stages sociaux.

Schéma no 1 : système et sous-système économique



Cela implique que chaque décision politique, ou plus précisément de politique sociale, est influencée par les trois autres sous-systèmes. Toute décision politique ne respectant pas les principes de justice ou tout projet social non financé provoque des réactions dans la population.

3. Les quatre logiques du MIS

La vision et le management de la société décrite au paragraphe précédent proposée par le MIS suit quatre logiques ou quatre stratégies :

- La logique **d'innovation** : comment développer de nouveaux concepts, méthodes et instruments dans le contexte de la construction de problèmes, de développement et de réalisation de stratégies de solutions, ainsi que de la valorisation d'effets d'impact ?
- La logique **de valorisation** : comment valoriser et qui valorise des tentatives ou des choix de solutions et leurs mises en œuvre dans le cadre d'objectifs sociétaux et politiques ?
- La logique **d'application** : quelles interventions se sont montrées utiles, ayant atteint leurs buts, tout en étant efficaces ? quelles interventions doivent être poursuivies ou abandonnées ?
- La logique **de mandat** : quelle contribution un tel modèle peut-il apporter dans le débat autour de la professionnalité du travail social ?

4. Les quatre fondements ou principes du MIS

Les logiques ou choix stratégiques à la base du MIS, garantissant la qualité, se basent sur quatre fondements ou principes. Il ne s'agit pas d'une approche heuristique (« muddling through »), mais d'une approche planifiée, compréhensible et vérifiable, fondée sur quatre axes :

- L'approche multidimensionnelle et interdisciplinaire,
- L'approche orientée sur l'impact,
- L'approche participative,
- L'approche orientée sur les valeurs.

4.1. L'approche multidimensionnelle et interdisciplinaire

Les perceptions et les logiques d'action des différents systèmes fonctionnels doivent être intégrées non seulement lors de l'analyse de problèmes sociaux, de choix de solutions ou de leur mise en œuvre, mais aussi lors de l'évaluation des résultats.

En parallèle de ces systèmes, il faut recourir à des pratiques interdisciplinaires et multidimensionnelles, avec leurs méthodes et instruments spécifiques pour l'analyse de problèmes, la construction de solutions, la mise en œuvre et l'évaluation des résultats. La combinaison d'approches différentes est la force du MIS, car en intégrant différents points de vue, il garantit la cohérence entre

différentes approches, dimensions, disciplines et/ou sciences. Parmi celles-ci, citons la psychologie, les sciences de la santé, l'économie, les sciences sociales, le travail social, le droit et les sciences administratives.

4.2. L'approche orientée sur l'impact

Dans le contexte de l'évaluation de l'impact (Baumgartner/Sommerfeld, 2010), il a été relevé que l'efficacité d'une profession peut avoir plusieurs fonctions : « cette efficacité est une condition sine qua non de tout professionnalisme. En effet, chaque activité professionnelle engendre des coûts, et se retrouve dans l'exigence de ne pas produire n'importe quel impact ou n'importe quelle utilité (efficacité), qui pourraient être en plus atteints par de meilleures solutions, à moindre coût voire gratuitement (efficacité). Ainsi, chaque activité professionnelle doit marier l'efficacité à l'efficacité. A cela s'ajoutent les deux aspects du savoir-faire relatif à l'intervention professionnelle, selon Abott (1988) : la résolution professionnelle de problèmes et son amélioration, la fonction de légitimation de la solution choisie.»

Cette approche orientée sur l'impact est d'une part la base du professionnalisme du travail social et d'autre part, permet une meilleure efficacité des interventions dans un contexte de réduction budgétaire ou de solidarité, et d'une augmentation du nombre de problèmes sociaux. Les principes économiques d'efficacité et d'efficacité sont par conséquent également valables pour le travail social.

4.3. L'approche participative

Le travail social en tant que sous-système doit respecter l'approche participative dans toutes les phases du MIS, en garantissant à chacun-e une participation et une implication individuelles. Le MIS soulève des questions de pouvoir et de participation. Pour Weber (1956/80 : 28), le pouvoir représente chaque chance d'être capable de réaliser sa propre volonté dans une relation sociale, même en cas de désaccord. Il considère la participation comme une inclusion d'individus et d'organisations (stakeholder) dans des processus de décisions. Par conséquent un des buts du MIS est d'intégrer le point de vue des personnes concernées, respectivement de renforcer leur pouvoir. En tant que co-producteur de la modélisation de la société, le travail social a l'obligation de rendre possible la participation de chaque individu (aptitude, accès, influence). Dans ce sens, il doit éviter que de nouvelles élites poursuivent leurs propres intérêts, sur le dos de tous les autres membres de la société. En plus, il doit garantir l'intégration de tous les groupes sociaux, et non seulement de ceux qui profitent d'un intérêt médiatique immédiat, ou dont la problématique soutient l'image d'une institution particulière. Le travail social doit veiller à ce que les individus soient maîtres de leur projet social, dans toute l'étendue de leurs capacités, et non pas réfléchir au type d'institution qui pourraient les prendre en charge. (Uebelhart/Fritze, 2011).

4.4. L'approche orientée sur les valeurs

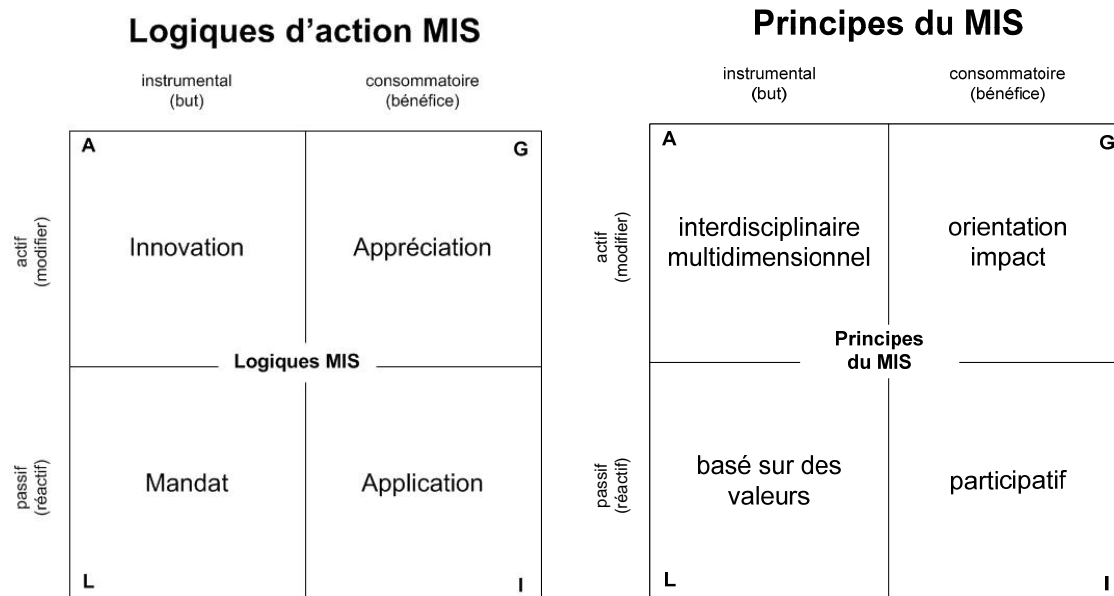
Le travail social doit rendre transparent les valeurs qui ont mené à la reconnaissance de problèmes sociaux et du choix de solutions. Il doit rendre compréhensible, comparable et vérifiable ses compétences en matière de prise en charge, d'administration et de réduction des problèmes sociaux.

Le MIS s'inscrit dans la tradition du travail social, qui ne se considère pas seulement comme une méthode, mais aussi comme une pratique morale et politique. De ce fait, des représentant-e-s du travail social réclament la responsabilité de la résolution de problèmes sociaux sur la base de valeurs morales, éthiques ou des droits humains (Staub-Bernasconi 2004).

Cela signifie également que les questionnements et la construction des problèmes sociaux sont toujours reliés à des valeurs. Il s'agit de principes normatifs. La capacité de jugement professionnel est au premier plan, et non les analyses empiriques (Merten, 1997).

Compte tenu de ce qui précède, un modèle de prise en charge de problèmes sociaux doit suivre quatre processus types.

Schéma no 2 : Logiques d'action et Principes du MIS



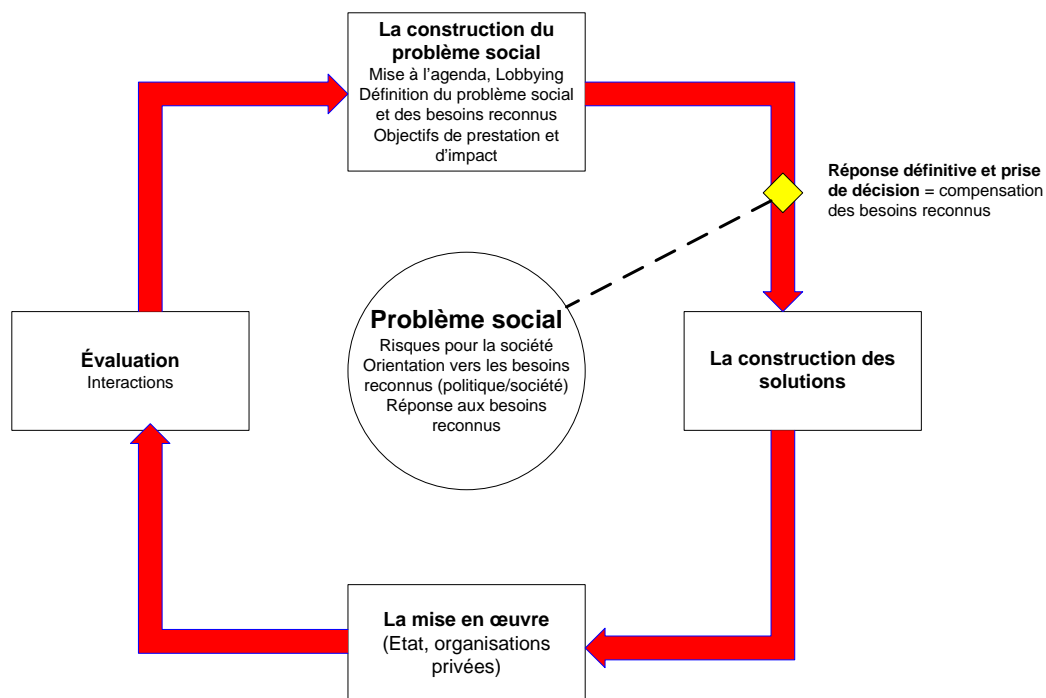
5. Les quatre phases du MIS

Le MIS fournit une systématique pour la construction, l'analyse, la prise en charge et la résolution de problèmes sociaux. Sur la base de quatre logiques d'action type, il décrit des processus de prise en charge par la société. Le MIS est une représentation de fond, basée sur une approche théorique, permettant de reconnaître des développements allant dans la mauvaise direction ou des lacunes à tous les niveaux (pondération), d'améliorer la résolution de problèmes par la société (application et innovation), de démontrer les interactions entre le travail social et le management social, en contribuant activement au débat entre professionnels du travail social (mandatement) (Zängl, 2011).

A travers ces quatre prémisses, la logique du modèle MIS implique quatre phases type :

- La construction de problèmes,
- La construction de solutions,
- La mise en pratique ou la réalisation,
- L'évaluation de l'impact.

Schéma no 3 : Les 4 phases du MIS



Chaque phase ne peut être traitée de manière indépendante, mais dans une interaction entre :

- Les niveaux d'échange : d'une part, au niveau stratégique et/ou opérationnel, et d'autre part, aux niveaux interdisciplinaires, multidimensionnels, multi-professionnels et participatifs ;
- Les formes d'échange : assemblée communale, workshop, discussions, entretiens,
- Les multiples acteurs : employés et cadres du travail social, représentant-e-s du monde politique et économique, de l'administration, des sciences, les personnes concernées (clients) et leurs proches.

Phase I : La construction du problème social

Un processus participatif doit avoir lieu au début de cette phase, en vue de définir le problème social, ses différentes formes et conséquences. S'ajoute un deuxième processus participatif en vue de la reconnaissance du problème social et des besoins qui en découlent par tous les acteurs, y compris le client, dans le cadre d'application du principe de subsidiarité et des règles d'égalité.

S'ensuit une évaluation des risques sociétaux dans une perspective multidimensionnelle, comprenant tous les champs politiques, ainsi que les risques de ne rien faire. C'est à ce moment que le travail social doit s'impliquer davantage par son savoir-faire, afin d'éviter des décisions politiques, opportunistes et purement économiques.

La reconnaissance du besoin par tous les acteurs, y compris le bénéficiaire, nécessite ensuite une prise de décision démocratique, quant à la manière, l'importance et l'urgence d'une réponse à ce besoin.

En parallèle à ces étapes, la formulation d'objectifs transparents des prestations et des impacts, sur la base d'un modèle cybernétique d'impact et pour une période définie, permettant la constatation d'un impact, est indispensable. Il est primordial de définir déjà à ce moment-là des objectifs concrets de prestations et d'impact. Ceci permettra une réponse adéquate aux questions issues de l'analyse des risques.

Le but de cette phase est de provoquer une réponse définitive aux besoins reconnus par tous les acteurs. Toutefois il est important de mettre en évidence que :

- tout problème social ne nécessite pas une réponse sociétale,
- tout problème ne représente pas un problème social pour la société,
- des problèmes sociaux dans notre société n'ont pas été traités ou restent ignorés,
- d'autres problèmes sont reconnus, mais restent sans réponse depuis de nombreuses années.

Phase II : La construction de solutions

Pour construire des solutions, il est important de partir des objectifs de prestations et d'impact définis lors de la première phase. Ces objectifs se basent sur un modèle cybernétique d'impact qui inclut les rétroactions positives ou négatives.

Les variantes de solutions provenant des différentes disciplines sont à comparer et à mettre en perspective dans une logique de service, dans une chaîne continue de prise en charge (dans l'espace social à un moment donné et dans le temps), et dans une approche multidimensionnelle.

Ces différentes variantes sont à pondérer aux niveaux politique, économique, éthique et écologique, en prenant en compte les limites et les possibilités d'une résolution de problèmes sociaux, multi-professionnelle et interinstitutionnelle. Un critère de pondération important est le degré de réponse des différentes variantes aux différents risques issus de l'analyse de risques de la phase I.

Les différentes variantes et les flux de financement nécessitent une parfaite compréhension de la chaîne continue de prise en charge. Ces variantes et flux comprennent à la fois un financement public et un financement mixte, public et privé (PPP). Toutefois, le financement public n'est pas une donnée fixe, mais varie en fonction des sources de financement (impôts, taxes, etc.), des critères d'allocation des ressources (domaine du social, de la formation, de la santé, etc.), et du choix politique des priorités d'investissement, en faveur de différents groupes cible, comme les personnes âgées, la jeunesse, les migrants, etc. Il existe une grande variété de sources de financement comme de possibilités d'investir socialement.

Une prise en charge optimale dans cette chaîne continue nécessite une innovation organisationnelle, au niveau des structures et des fonctions, dans le respect de l'autonomie et les compétences personnelles de la clientèle. Cela exige de permettre à la clientèle de développer, d'acquérir et d'appliquer les compétences nécessaires pour ne pas tomber dans la dépendance organisationnelle.

Considérant la complexité des problèmes sociaux et des situations de vie, plusieurs aspects sont à respecter : l'accessibilité aux prestations (one-stop-shop / guichet unique), la complexité (modèle cybernétique d'impact), et la garantie et l'égalité des droits. Les lacunes d'allocation, les offres parallèles et les possibles abus doivent être évités.

Phase III : La mise en œuvre

Des objectifs clairs et mesurables en termes d'output, d'effets, d'impact et d'outcome sont la base de tout respect de qualité, du controlling et du reporting, pour chaque prestation, ainsi que pour l'intégralité de la chaîne continue de prise en charge.

Il est d'importance de respecter les aspects économiques, au niveau des sphères et stratégies d'intervention. Il faut compléter l'approche par output par une approche de l'efficacité et de l'efficience. En d'autres termes, ce n'est pas le nombre de consultations qui importe, mais leurs effets et impacts.

Pour mettre en place ces chaînes continues de prise en charge, une « holding sociale » est proposée afin de résoudre, voire d'éviter ou de réduire, des problèmes sociaux ; une telle holding s'inscrit dans une volonté politique claire de gestion et d'innovation. Par exemple, une commission communale pour le 3ème âge peut former une holding sociale, afin de garantir aux personnes concernées une palette optimale de prestations (santé, soins, transports, etc.), faisant appel, selon les besoins, à un « mix » pertinent de prestataires (individuels, institutionnels, ou en réseau).

Le management de la qualité, se basant à la fois sur une pensée économique et de travail social, permet une mise en œuvre standardisée et comparable des différentes variantes de solutions. Un processus d'évaluation simultané permet de prendre rapidement des mesures de correction, légitimée démocratiquement.

Phase IV : L'évaluation

L'évaluation des effets d'impact comprend non seulement les aspects politiques, procéduraux, structurels et de résultats, au niveau des réseaux de chaînes continues de prise en charge, des programmes et des cas individuels, mais aussi l'efficience, l'efficacité, et la pertinence des concepts d'impact et de rétroaction, dans leur dimension temporelle. Les enseignements tirés de l'évaluation permettent d'une part, de définir de manière plus précises les objectifs politiques, ainsi que d'intégrer les connaissances nouvelles et actualisées du domaine du travail social.

Les concepts de pondération et de gestion, qui s'occupent du bien-être comme bien public (planification, réalisation et développement), doivent respecter la création de nouvelles structures et de spécificités au niveau macro (convergence). La résolution efficiente d'un point de vue économique d'un problème social n'est pas automatiquement a-sociale. A l'opposé, dans l'intervention sociale, les ressources financières engagées peuvent générer des situations a-sociales, telles que la guerre de concurrence entre institutions, des programmes de marketing sur papier glacé ou des lois alibi, favorisant l'image de marque des organisations ou des personnalités du monde politique.

6. Résumé

Le MIS est un modèle d'analyse et d'action pour résoudre des problèmes sociaux ou sociétaux. Il offre des instruments et des méthodes pour une procédure structurée lors du développement de mesures et d'interventions, et en même temps, contribue à la co-production de la modélisation de la société. En particulier, il permet en tant que modèle d'analyse, d'identifier aisément les lacunes et points faibles d'un programme de politique sociale.

Celui qui s'intéresse aux implications théoriques peut consulter le livre de Fritze/Maelicke/Uebelhart (2011). Ce livre aborde aussi la transformation du marché des prestations sociales, entre des organisations du tiers-secteur, du secteur privé et du secteur public. Il traite également d'une nouvelle vision du management, en dehors des organisations, ciblé sur l'impact et les approches multidimensionnelles, interdisciplinaires, interprofessionnelles dans les cadres phases du MIS.

Bibliographie

- Abbott, A. 1988. *The Systems of Professions*, Chicago University Press
- Baumgartner, E.; Sommerfeld, P. 2010. *Evaluation und evidenzbasierte Praxis*. In: Thole, Werner (Hg.). *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch*. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böhnisch, Lothar (1999). *Sozialpädagogik der Lebensalter. Eine Einführung*. 2. Aufl. Weinheim/München: Juventa.
- Daellenbach, R. 2011. *Soziale Arbeit als Gestalterin des Sozialen*, in Fritze, Maelicke, Uebelhart 2011 (a.a.o.)
- Fritze, A.; Maelicke, B; Uebelhart, B. (Hrsg.) 2011. *Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit*, Baden-Baden, Nomos
- Knospe, H. 1969. *Sozial, das Soziale*. S. 948-950 in: Bernsdorf, W. (Hrsg.), *Wörterbuch der Soziologie*. Stuttgart: Enke.
- Merten, R. 1997. *Autonomie der Sozialen Arbeit. Zur Funktionsbestimmung als Disziplin und Profession*. Weinheim: Juventa
- Nullmeier, F. 1997. *Gerechtigkeitsziele des bundesdeutschen Sozialstaates*. Frankfurt am Main. In: Montada, Leo (Hg.). *Beschäftigungspolitik zwischen Effizienz und Gerechtigkeit*. Frankfurt am Main: Campus. S. 213–231.
- Opielka, M. 2006. *Gemeinschaft in Gesellschaft. Soziologie nach Hegel und Parsons*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Parsons, T. 1976. *Das System moderner Gesellschaften*. München: Juventa.
- Staub-Bernasconi, S. (2004). *Menschenrechtsbildung in der Sozialen Arbeit, ein Master of Social Work als Beitrag zur Thematisierung von Sozialrechten*. In: Mahler, Claudia/Mihr, Anja (Hg.). *Menschenrechtsbildung. Bilanz und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 233–244.
- Uebelhart, B.; Castelli, F. 2008. *An der Schnittstelle von Sozialarbeit und Politik. Soziale Arbeit als Mitgestalterin gesellschaftlicher Modellierung – vom politischen Problembewusstsein bis zu Steuerungsmechanismen*. Am Beispiel

- eines Projekts zur Entwicklung einer interregionalen Jugendpolitik. In: SozialAktuell. Heft 5 (Mai). S. 29–31.
- Uebelhart, B. 2011. Das Social-Impact-Modell (SIM) – vom sozialen Problem zur Wirkung
- Uebelhart, B.; Fritze, A. 2011 (im Erscheinen). Soziale Herausforderungen multiperspektivisch und wirkungsorientiert bearbeiten: Social Impact Management. In: Wöhrle, Armin (Hg.). Sozialmanagement-Konzepte. Augsburg: Ziel.
- Weber, M. 1956/80. Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 1. Halbband. Tübingen: Mohr.
- Zängl, P. 2011. Das Social-Impact-Modell und seine Anwendung in Deutschland. In Fritze, Maelicke, Uebelhart 2011 (a.a.o.)

© **Références:**

- ***Fritze, Agnès / Maelicke, Bernd / Uebelhart, Beat (Hg.) (2011). Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit. Baden-Baden, Nomos.***
- ***Uebelhart, Beat / Zängl, Peter (Hg.) (2013). Das Praxisbuch zum Social-Impact-Modell. Baden-Baden, Nomos.***