

INSTITUT FÜR
SOZIALFORSCHUNG UND
GESELLSCHAFTSPOLITIK



In Zusammenarbeit mit:



Bericht | April 2020

Themenzentrierte Studie: Soziale Innovationen

von Theresa Kunze und Katja Seidel



Zusammen. 
Zukunft.
Gestalten.

Im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales

Die Durchführung der Untersuchungen sowie die Schlussfolgerungen aus den Untersuchungen sind von den Auftragnehmern in eigener wissenschaftlicher Verantwortung vorgenommen worden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales übernimmt insbesondere keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Untersuchungen.

ISG - INSTITUT FÜR SOZIALFORSCHUNG
UND GESELLSCHAFTSPOLITIK GMBH

Weinsbergstraße 190, 50825 Köln
www.isg-institut.de

ISS - INSTITUT FÜR SOZIALARBEIT
UND SOZIALPÄDAGOGIK E.V.

Zeilweg 42, 60439 Frankfurt a.M.
www.iss-ffm.de

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	iii
Abkürzungsverzeichnis.....	iv
1. Einleitung und Hintergrund der Evaluation	5
2. Methodisches Vorgehen.....	6
2.1. Evaluierte Förderinstrumente entlang des Sechs-Phasen-Modells.....	6
2.2. Überblick über das methodische Vorgehen.....	11
3. Prioritätsachsenübergreifende Ergebnisse der empirischen Erhebungen (Sechs-Phasen-Auswertungsraster).....	16
3.1. Phase I – Problemidentifikation.....	17
3.2. Phase II - Ideenentwicklung	17
3.3. Phase III - Problemlösungsstrategie.....	20
3.4. Phase IV - Implementation.....	22
3.5. Phase V - Skalierung und Diffusion	28
3.6. Phase VI - Soziale Veränderungen und Wirkungen („Systemic Change/Impact“)	33
3.7. Ergebnisse in der Gesamtbetrachtung	36
4. Prioritätsachsenübergreifende Bewertung der Umsetzung Sozialer Innovation (Sechs-Phasen-Auswertungsraster).....	37
4.1. Phase I (Problemidentifikation)	39
4.2. Phase II (Ideenentwicklung)	39
4.3. Phase III (Problemlösungsstrategien)	41
4.4. Phase IV (Implementation).....	42
4.5. Phase V (Skalierung und Diffusion)	44
4.6. Phase VI (Soziale Veränderung und Wirkung)	45
4.7. Bewertung der Ergebnisse in der Gesamtbetrachtung und offene Fragen	47
4.8. Evaluierungsfragen und Offene Fragen.....	48
5. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen.....	50
5.1. Gütekriterien als Mindeststandards zur Umsetzung von Sozialen Innovationen	51
5.2. Kriterien-übergreifendes Resümee	55
Quellenverzeichnis.....	56

Themenzentrierte Studie: "Soziale Innovationen" – Einzelstudien der ESF Dachevaluation

Anhang.....	57
Anhang 1: Auswertungsraster zur themenzentrierten Studie „Soziale Innovationen“ „Soziale Innovationen“ im ESF-Programm des Bundes in der Förderperiode 2014-2020 (Bewertungsinstrument).....	58
Anhang 2: Kodierleitfaden.....	69
Anhang 3: Interviewpersonen auf strategischer und operativer Ebene (Programm- und Projektträgerbene) – unterteilt nach Programmen der Prioritätsachsen A – C.....	72

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Im Fokus der themenzentrierten Studie „Soziale Innovationen“ stehende Förderinstrumente des ESF-Bundesprogramms in der Förderperiode 2014-2020.....	6
Tabelle 2: Prioritätsachsenübergreifende Betrachtung der Programme entlang des Sechs-Phasen-Innovationszyklus.....	38

Abkürzungsverzeichnis

BBNE	Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung befördern
ebd.	ebenda
ESF	Europäischer Sozialfonds
EU	Europäische Union
i. d. R.	in der Regel
IdA	Integration durch Austausch
IP	Investitionsprioritäten
IsA	Integration statt Ausgrenzung
IvAF	Integration von Asylbewerberinnen, Asylbewerbern und Flüchtlingen
JUSTIQ	JUGEND STÄRKEN im Quartier
MBG	Mittelständische Beteiligungsgesellschaft
OP	Operationelles Programm
Quereinstieg	Quereinstieg – Männer und Frauen in Kitas
rückenwind+	rückenwind – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft
sog.	sogenannt
Sozialpartnerrichtlinie	ESF-Sozialpartnerrichtlinie Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern
u. a.	und andere, und anderes, unter anderem, unter anderen
z. B.	zum Beispiel

1. Einleitung und Hintergrund der Evaluation

Angesichts vielfältiger sozialer und gesellschaftlicher Herausforderungen wie demographischer Wandel, Klimawandel, steigende Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen, Migration oder Arbeitslosigkeit ist das Interesse und die Relevanz an Sozialen Innovationen und der Entwicklung sozial innovativer Ideen und Lösungsansätze zunehmend gestiegen (vgl. Brodolini 2018; bepa 2011: 7ff.). Gemäß der EU-Definition werden Soziale Innovationen als „Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen (Produkte, Dienstleistungen und Modelle) [verstanden], um sozialen Bedürfnissen zu begegnen und neue soziale Beziehungen und Zusammenarbeit zu schaffen“ (Murray et al. 2010). Soziale Innovationen haben demzufolge einen prozesshaften Charakter, wonach neue Lösungen zur Befriedigung sozialer Bedürfnisse entwickelt, gefunden und verbreitert werden müssen.

Vor diesem Hintergrund nimmt die hier im Rahmen der ESF-Dachevaluierung vorgelegte Studie auf die nachstehenden, programmübergreifenden Forschungsfragen Bezug:

1. *Bietet das ESF-Bundesprogramm die Rahmenbedingungen für die Umsetzung Sozialer Innovationen?*
2. *Welche Rahmenbedingungen wirken für die Entwicklung und Erprobung neuer Lösungsansätze im Rahmen der Projekt- bzw. Programmumsetzung begünstigend?*
3. *Welchen Beitrag leisten die im Fokus stehenden Programme des ESF-Bundesprogramms – über das Erproben neuer Lösungsansätze – zur Lösung gesellschaftlicher Probleme (z. B. gesellschaftliche Probleme wie Bewältigung des demographisch bedingten Fachkräftebedarfs, Arbeitsmarktintegration von Menschen mit multiplen Vermittlungshemmnissen, soziale Ausgrenzung, die Integration von Geflüchteten, oder dem vorzeitigen Schulabgang, zielgerichteter bzw. passgenauer zu adressieren)?*

Durch die Beantwortung dieser Fragen sollen neue Perspektiven für die inhaltliche Ausrichtung und die Umsetzung der Förderung von Sozialen Innovationen im ESF gefunden werden.

Im Rahmen der Evaluation werden auch Förderprogramme des ESF-Bundesprogramms in den Blick genommen, von denen gemäß dem Operationellen Programm 2014–2020 nicht explizit erwartet wird, dass Soziale Innovationen im eingangs beschriebenen Sinne erreicht werden, die jedoch implizit zu Sozialen Innovationen führen können.

2. Methodisches Vorgehen

In der themenzentrierten Studie Soziale Innovationen werden entsprechend des Bewertungsplans inhaltliche Schwerpunkte gebildet. Auch aufgrund von beschränkten zeitlichen und materiellen Ressourcen können daher nicht alle ESF-Einzelprogramme in Bezug auf deren Beiträge zu Sozialen Innovationen analysiert und bewertet werden. Stattdessen wird untersucht, inwieweit das ESF-Bundesprogramm insgesamt in der Lage ist, Soziale Innovationen zu begünstigen und partnerschaftlich umgesetzte, neue und transferierbare Lösungen für relevante gesellschaftliche Problemstellungen zu bieten. Relevant sind dabei Förderinstrumente, die entweder als solche einen sozial innovativen Charakter aufweisen oder den Rahmen bieten, um sozial innovative (Einzel-)Projekte umzusetzen.

2.1. Evaluierete Förderinstrumente entlang des Sechs-Phasen-Modells

Auf Grundlage des Operationellen Programms 2014–2020 und in Absprache mit relevanten Akteuren und Akteurinnen auf der Programmebene wurden insgesamt sieben Programme identifiziert (siehe Tabelle 1), die entweder als solche einen sozial innovativen Charakter aufweisen oder den Rahmen bieten, um sozial innovative (Einzel-)Projekte umzusetzen. Jedes dieser Programme durchläuft im Laufe der Bewertungsarbeiten ein in Anlehnung an Murray et al. (2010) entwickeltes 6-Phasen-Modell: (I) Problemidentifikation, (II) Ideenentwicklung, (III) Problemlösungsstrategie, (IV) Implementation, (V) Skalierung und Diffusion sowie (VI) soziale Veränderungen und Wirkungen. Anknüpfend an diese Phasen wurde im Rahmen der Evaluation ein theoriegeleitetes Auswertungsraster entwickelt, mit Hilfe dessen das ESF-Bundesprogramm auf Soziale Innovationen hin untersucht wird (siehe hierzu Anhang 1).

Tabelle 1: Im Fokus der themenzentrierten Studie „Soziale Innovationen“ stehende Förderinstrumente des ESF-Bundesprogramms in der Förderperiode 2014-2020.

Prioritätsachse	Mögliche sozial innovative Förderinstrumente im ESF-Bundesprogramm
Prioritätsachse A	<i>Mikromezzaninfonds</i>
	ESF-Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ (<i>Sozialpartnerrichtlinie</i>)
	<i>rückenwind+</i> - Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft (<i>rückenwind+</i>)
Prioritätsachse B	ESF-Integrationsrichtlinie Bund (<i>IsA, IdA und IvAF</i>)
	JUGEND STÄRKEN im Quartier – JUSTiQ (<i>JUSTiQ</i>)
Prioritätsachse C	Quereinstieg - Männer und Frauen in Kitas (<i>Quereinstieg</i>)
	Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung befördern (<i>BBNE</i>)

Quelle: ISG, ISS, defacto und IfS 2017.

Ziel ist dabei nicht die Bewertung von Einzelprogrammen im Hinblick auf die Erreichung von fachpolitischen Zielen oder quantifizierten Zielwerten des ESF-Bundesprogramms, da dies – auf Ebene der Investitionsprioritäten – bereits Aufgabe der IP-Evaluation ist. Vielmehr soll bewertet werden, ob das ESF-Bundesprogramm in ausgewählten Einzelprogrammen und -projekten einen angemessenen Rahmen schafft, um – im oben beschriebenen Sinne Sozialer Innovationen – zu Lösungen zu gelangen, die effizienter gesellschaftlich relevante Probleme adressieren und lösen, als dies in der regulären ESF-Projektförderung möglich ist.

In Anlehnung an Murray et al. (2010) wird im Folgenden für jede der sechs Innovationsphasen eine Kurzbeschreibung geliefert, woraus sich relevante Fragen ableiten lassen, die im Rahmen dieser themenzentrierten Studie (auf Basis der zur Verfügung stehenden Dokumente und Interviews) beantwortet werden sollen. Aus Gründen der besseren Verständlichkeit werden vorab für die Phasen 1-5 beispielhaft Erkenntnisse aus der Evaluation angeführt. Die ausgewählten Beispiele sind nicht als verstehen. Eine detaillierte Darstellung der Ergebnisse folgt in Kapitel 3.

Phase I – Problemidentifikation

Die Phase I beinhaltet zum einen die Problemidentifikation und zum anderen die Formulierung der richtigen Fragestellung, mit dem Ziel, den Kern eines gesellschaftlich relevanten Problems festzuhalten und transparent zu machen. Vordergründiges Ziel ist dabei die Ursachenbekämpfung eines Problems und nicht die Behandlung von Symptomen. Dabei werden Dokumentenanalysen, Interviews, Fokusgruppen, Problemdarstellungen und Feedbacksysteme genutzt, um zu diagnostizieren wie sich in einem konkreten, z. B. regionalen oder strukturellen Kontext, das gesellschaftliche Problem konkret darstellt, was die Ursache des Problems ist, welche Gruppen von Personen davon in welcher Form betroffen sind sowie welche sozialen Bedürfnisse aktuell und in Zukunft dadurch auftreten. Die Fragen, die sich auf dieser Basis stellen, sind:

1. *Welches gesellschaftliche Problem soll adressiert werden?*
2. *Was ist die Ursache des Problems?*
3. *Wer ist/sind die Zielgruppe/n?*

Am Beispiel des Programms Quereinstieg:

Problem: Identifikation eines Mangels an Erzieher/innen.

Ursache: Fachkräftepotenzial unter Älteren, und insbesondere auch unter älteren Männern vorhanden, allerdings ist die klassische Ausbildung zum Erzieher/zur Erzieherin aufgrund des aktuellen Lebensstandards nicht leistbar. Die Zielgruppe steht schon länger im Arbeitsleben und hat oftmals familiäre Verpflichtungen. Eine Ausbildung ohne Vergütung lässt sich damit nicht vereinbaren. Im Resultat wird somit vorhandenes Fachkräftepotenzial nicht genutzt.

Zielsetzung: Ziel ist eine Umgestaltung der Ausbildung zum/zur Erzieher/in über die Öffnung des Berufsfeldes für Quereinsteiger/innen, um einem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und den Anteil an Männern in Kitas zu erhöhen.

Phase II – Ideenentwicklung

In dieser Phase werden unter Einbeziehung unterschiedlicher Sichtweisen und Erfahrungen Ideen entwickelt, um die „richtige“ Antwort auf die in der ersten Phase gestellte Frage zu erhalten. Im Kern geht es also darum, mehrere alternativen Ansätze zu diskutieren und gegeneinander abzuwiegen, die zur Lösung des identifizierten Problems umgesetzt werden können. Durch die Einbeziehung des öffentlichen und privaten Sektors sowie durch Organisationen des Dritten Sektors werden Problemlösungsstrategien mittels einer Vielzahl von Methoden generiert und Initiativen zur Umsetzung angestoßen. Der Innovationsentwicklungsprozess beeinflusst dabei stark die Innovation an sich und trägt entscheidend zum Erfolg einer Innovation bei. Festhalten lässt sich, dass eine Innovation zumeist erfolgreicher ist, wenn eine breite Masse an relevanten Akteuren am Entwicklungsprozess einer Sozialen Innovation beteiligt ist.

Die Fragen, die sich auf dieser Basis ergeben, beziehen sich auf folgende Aspekte:

1. *Welche Ansätze der Problemlösung wurden diskutiert?*
2. *Wer wurde in die Ideenentwicklung einbezogen? Wie sah der Einbezug der Akteure aus?*
3. *Wird die Entwicklung Sozialer Innovationen durch die administrativen Vorgaben gefördert?*
4. *An welcher konkreten Zielsetzung orientiert sich die Ideenentwicklung?*
5. *Wurden während des Ideenprozesses/der Planungsphase Indikatoren zur Messung der Effektivität entwickelt, um eine Erfolgskontrolle gewährleisten zu können?*

Am Beispiel des Programms Mikromezzaninfonds:

Ideenentwicklung: Der *Mikromezzaninfonds* als neuartiges, alternatives Finanzinstrument zu bestehenden Förderinstrumenten.

Vorteile:

- Mehr Handlungsspielraum für Unternehmen und keine Risiken für MBGs.
- Benachteiligte Personengruppen erhalten Zugang zu Fremdkapital

Einbezug von relevanten Akteuren in die Planung und klare Aufgabenverteilung der Zuständigkeiten: BMAS, BMWi, NBank, MBG

Indikatoren zur Messung der Effektivität: Entwicklung eines Steuerungstools zur Zielgruppenerreichung mittels Vorab-Kalkulationen und Erfolgsberechnungen zu möglichen Ausfällen sowie zur Überprüfung der Schadens-Performance unter den MBGs.

Rahmenbedingungen: u. a. kein Risiko für die MBGs, keine Zielvorgaben bezogen auf die Erreichung bestimmter Zielgruppen, niedrige Antragsstellung, gute Vernetzungsstrukturen zwischen den an der Planung und Umsetzung beteiligten Akteuren und gute regionale Vernetzungen der MBGs.

Phase III – Problemlösungsstrategie

Phase III lässt sich auch als Testphase beschreiben. Mit Hilfe von konkreten Methoden, Prototypen oder Modellprojekten wird eine Idee in mehreren Schleifen getestet, weiterentwickelt und pilotiert. Zudem werden zum Zeitpunkt der Phase III die möglichen Ressourcen für die Umsetzung ermittelt. Die folgenden relevanten Fragen lassen sich hierzu formulieren:

1. *Nach welchem Muster wurden zur Verfügung stehende Projekte ausgewählt?*
2. *Wird/wurde die ausgewählte Alternative zunächst kleinflächig als Modell-/Pilotvorhaben laufend bewertet und anschließend unter Berücksichtigung der entsprechenden Ergebnisse breiter umgesetzt?*

Phase IV – Implementation

Nur wenige Ideen schaffen es von der Testphase in die Implementierungsphase. Um die erfolgreich getesteten Ideen nachhaltig etablieren zu können, ist es entscheidend, ein ökonomisches Modell zu entwickeln, das die finanzielle Zukunft der Idee sichert. Mit der Identifizierung von finanziellen Ressourcen geht oftmals eine Rationalisierung, eine Vereinfachung oder eine Reduzierung der Originalidee auf wesentliche Elemente einher, damit sie umsetzungsfähig bleibt. Gerade im Bereich öffentlich geförderter Politiken ist dabei die Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel wichtig. Um aus Prototypen eine etablierte öffentliche Innovation zu machen, ist es i. d. R. entsprechend notwendig, für die Innovation ein separates Projekt oder Programm mit einer eigenständig abgesicherten Finanzierung, beispielsweise über die Aufnahme in die sog. Regelförderung, einzurichten. Fragen, die sich in diesem Zusammenhang ergeben, lauten:

1. *Ist die gewählte Umsetzungsstruktur geeignet, um eine Ausweitung auf regionaler, sektoraler oder nationaler Ebene zu ermöglichen?*

Am Beispiel des Programms /sA:

Projektauswahl: Programm ruft zu Bottom-Up Ansätzen auf und generiert dadurch neuartige Projektangebote, die die Programmziele mit unterschiedlichen Maßnahmenansätzen adressieren.

Am Beispiel des Programms Mikromezzanifonds:

Gewählte Vorkehrungen um Förderinstrument ausweiten zu können: Keine konkreten Vorgaben bzgl. der Zielgruppenerreichung erhöhen die Handlungsspielräume der MBGs und somit z. B. auch eine unkomplizierte Ausweitung auf Zielgruppen oder bestimmte Sektoren in den jeweiligen Regionen.

Systematische Begleitung und Bewertung von Ergebnissen/Einbezug aller relevanten Akteur/innen:

- über das Monitoring,
- über das eigens von den MBGs entwickelte Steuerungstool zur Zielgruppenerreichung,
- Austauschformate zwischen allen Akteuren zu den Ergebnissen,
- Nachsteuerungsaktivitäten zur effizienteren Programmumsetzung sowie
- Öffentlichkeitsarbeit.

2. Welche Mechanismen sind vorgesehen, die sicherstellen, dass die Umsetzung systematisch begleitet und bewertet wird und Ergebnisse in der laufenden Umsetzung berücksichtigt werden können?
3. Welche Mechanismen sind vorgesehen, die sicherstellen, dass Ergebnisse und Fehlentwicklungen genutzt werden, um die Ideen zu verbessern?
4. Welche Mechanismen sind vorgesehen, damit die zur Verfügung stehenden Kompetenzen und Erfahrungen aller Partner/innen systematisch genutzt werden?
5. Welche Mechanismen sind vorgesehen, um die Querschnittsziele systematisch zu berücksichtigen?

Am Beispiel des Programms Mikromezzanifonds (Forts.):

Transparenz von Ergebnissen und Fehlentwicklungen:

- z. B. Schaffung von Transparenz nach eingetretenen Betrugsfällen mit anschließender Nachsteuerung, indem die Auswahl von Unternehmen angepasst, und strengere Regeln zur Identifikation von Betrugsfällen entwickelt wurden.

Phase V – Skalierung und Diffusion

In der Phase der Skalierung und Diffusion setzt sich ein neuer Ansatz durch, wird nachgeahmt, vergrößert bzw. verbreitet sich und wird ggf. Teil einer Norm. Es erfolgt eine Anpassung auf die jeweilige Situation bzw. die sozialen Bedingungen. Somit ist aus einer „guten“ Idee eine neue soziale Praxis bzw. eine Soziale Innovation entstanden. Die Verstetigung und Ausweitung im öffentlichen Sektor kann beispielsweise durch Gesetzesänderungen seitens der Regierung erfolgen, durch das Auflegen von Programmen, mit denen der bewährte Ansatz als Regelförderung breite Anwendung findet oder durch das Wiederholen des bewährten Ansatzes in anderen (regionalen und/oder inhaltlichen) Kontexten. Des Weiteren kann eine Verbreitung über Best Practice Beispiele und Handbücher gelingen. Insgesamt führt dies zu folgenden Fragestellungen:

1. Wie transparent sind Ergebnisse und Erfahrungen aus der Umsetzung? Wie werden diese kommuniziert?

Am Beispiel des Programms /sA auf Projektebene (Skalierung und Diffusion „im Kleinen“):

Vorbereitende Maßnahmen:

- Etablierung offener Kommunikationsstrukturen über:
 - Netzwerkarbeit
 - Berichterstattungen
 - Öffentlichkeitswirksame Aktionen.

Weitere Maßnahmen:

- Prüfung der Projektausweitungsmöglichkeiten über Gespräche mit dem Jobcenter.
- Erarbeitung eines Ablauf- und Strukturplans zum Verlauf des Hauptschulabschlusses und Pflegekurses (zur Ableitung von Handreichungen).
- Aufbau eines zweiten Projektstandortes.

2. *Erfolgt die Auswahl der Programm-/Projektansätze für die Skalierung kriteriengestützt?*
3. *In welcher Form wird das Programm/der Projektansatz ausgeweitet?*
4. *Wurde ein Handbuch mit Vorgehensweisen und Erfahrungen erstellt, das andere Akteure bei ähnlichen Themenstellungen unterstützt?*

Phase VI -Soziale Veränderungen und Wirkungen („Systemic Change/Impact“)

Ziel einer jeden Sozialen Innovation ist das Hervorbringen von Veränderungen in gesellschaftlich relevanten Problemfeldern, in dem ein neu erprobter Ansatz, der sich bewährt hat, zu einem neuen gesellschaftlichen Standard in dem entsprechenden relevanten Problemfeld führt. Damit ergeben sich folgende Fragen:

1. *Erreicht das Programm/Projekt sein Ziel? Welche Soziale Innovation konnte tatsächlich erreicht werden?*
2. *Erreicht das Programm/Projekt seine Zielgruppe?*
3. *Wird das Programm/Projekt gut angenommen?*

Die hier aufgeführten forschungsleitenden Fragen wurden im Rahmen des gewählten qualitativen Untersuchungsansatzes in einem Interviewleitfaden operationalisiert. Hierbei wurden i. d. R. für jede forschungsleitende Frage weitere Unterfragen formuliert, mit denen in den Interviews flexibel auf den jeweiligen Kontext der Förderung, des Projekts oder anderer relevanter Faktoren eingegangen werden konnte (siehe Anhang 1).

2.2. Überblick über das methodische Vorgehen

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, da es sich bei dem Evaluierungsgegenstand – *Soziale Innovationen im Kontext des ESF* – zum einen um ein bislang wenig erforschtes Themenfeld handelt und zum anderen bislang keine aussagekräftigen quantitativen Indikatoren vorliegen, um Soziale Innovationen adäquat zu messen. Über die Erhebung mittels Interviews lassen sich Indikatoren herausarbeiten, die neue Perspektiven auf das Themengebiet von Sozialen Innovationen im Rahmen der ESF-Förderung bieten.

Die Erhebungsphase der vorliegenden Studie gliedert sich in fünf Arbeitsschritte: Beginnend mit einer Dokumentenanalyse¹, der Auswertung vorliegender Monitoring-Daten, ei-

¹ Die Dokumentenanalyse umfasst alle zur Verfügung stehenden Programmdokumente, einschließlich der ESF-Förderrichtlinien der vergangenen (2007-2013) und aktuellen Förderperiode (2014-2020), einschlägiger Projekt- oder Programmwebsites, Sach-/Jahres- oder Evaluationsberichte, des Bundes-OP und der ESF-Verordnung.

ner zu Jahresanfang 2020 durchgeführten Abfrage bei Fachverantwortlichen und Evaluierenden der Einzelprogramme, der Erhebung empirischer Daten im Rahmen der Durchführung von leitfadengestützten Telefoninterviews zur Schließung bestehender Forschungslücken bis zur Durchführung eines fachlichen Austauschs (Auswertungsworkshop) zur Diskussion der Handlungsempfehlungen des Evaluationsteams mit Fachverantwortlichen, Evaluierenden sowie der ESF-Verwaltungsbehörde.

2.2.1. Dokumentenanalyse

Die Grundlage für die Dokumentenanalyse stellen das Operationelle Programm des ESF-Bundesprogramms 2014 (Version 1.4, CCI-Nr. 2014DE05SFOP002) und die Auswertung der Richtlinien der jeweiligen Programme dar. Zudem bieten einschlägige Websites u. a. der jeweiligen zuständigen Ministerien und der Träger von ESF-Projekten spezifische Informationen zu Programminhalten.

2.2.2. Durchführung von leitfadengestützten Telefoninterviews

Aufbauend auf den Ergebnissen der Dokumentenanalyse und der dabei identifizierten Forschungslücke zur Beantwortung der forschungsleitenden Fragen, wurden zentrale Akteure und Akteurinnen der jeweiligen Programme auf strategischer sowie operativer Ebene für leitfadengestützte Telefoninterviews identifiziert.

Der Interviewfokus lag darauf, inwiefern die ausgewählten ESF-Programme die Rahmenbedingungen bieten, um auf operativer Ebene sozial innovative Elemente umzusetzen bzw. inwiefern die Programme als solche einen sozial innovativen Charakter aufweisen. Auf diese Weise ließen sich offene Fragen – welche nur unzureichend durch Dokumentenanalysen beantworten werden konnten (insbesondere in Bezug auf die Phasen V und VI) – beantworten, bzw. bestehende Informationen verdichten und validieren.

Die Interviewpersonen finden sich auf unterschiedlichen Ebenen der Programmauswahl und -umsetzung wieder. So wurden insgesamt 31 Interviews, davon 20 Interviews auf strategischer Ebene mit Verantwortlichen der Bundesministerien sowie mit Verantwortlichen für die Projektauswahl und -steuerung und elf Interviews auf operativer Ebene mit ausgewählten Projektträgern durchgeführt. Die jeweiligen Projektverantwortlichen auf Umsetzungsebene (z. B. Projektleitung/Projektkoordination) wurden auf Empfehlung der Akteure und Akteurinnen auf ministerialer Ebene für ein Interview akquiriert. Der Akquise Prozess und die tatsächliche Interviewführung verliefen bei allen evaluierten Programmen reibungslos. In ihrer Gesamtheit hatten die durchgeführten telefonischen Interviews eine durchschnittliche Gesprächsdauer von ca. 42 Minuten (Programmebene) bzw. 32 Minuten (Projektebene; siehe hierzu Anhang 3).

2.2.3. Auswertungsschritte

Für eine sinngemäße und ausführliche Auswertung der Interviews und ersten Vor-Kodierung der Interviewpassagen wurde ein – für die Auswertung der telefonischen Leitfadenterviews gekürzter, und vom ausführlichen Auswertungsraster (siehe Anhang 1) abgeleiteter – Kodierleitfaden erstellt (siehe Anhang 2). In Anlehnung an den Kodierleitfaden ließen sich die folgenden sechs *Gütekriterien* (siehe hierzu Kapitel 5.) herausarbeiten, die als *Mindeststandards* für eine Soziale Innovation erfüllt sein müssen²:

1. Zielformulierung
2. Vernetzung und Rahmenbedingungen
3. Transparenz und Kommunikation
4. Erprobung
5. Verstetigung
6. Zielerreichung

Die erhobenen Informationen aus der Dokumentenanalyse, die empirischen Befunde aus den Interviews mit Akteuren und Akteurinnen der strategischen und operativen Ebene sowie die Informationen aus den Abfragen der Einzelprogramme wurden in einem weiteren Schritt entlang des in Kapitel 2.1 dargelegten Sechs-Phasen-Modells (siehe hierzu Auswertungsraster, Anhang 1) und den formulierten Gütekriterien analysiert.

Während des Kodierungsprozess galt stets zu berücksichtigen, auf welcher Ebene des jeweiligen Programms, entweder auf Programm- oder Projektebene, sozial innovative Elemente umgesetzt werden sollen. Dazu dienten die Informationen aus dem Bundes-OP, den jeweiligen Förderrichtlinien und dem erhobenen Interviewmaterial, die durch die Begrifflichkeiten *Erprobung* oder *Partnerschaftlichkeit* Rückschlüsse auf die praktische Umsetzung Sozialer Innovationen bieten. Als Beispiel dient hier das evaluierte Programm *IsA*, welches seinen spezifischen Fokus auf die Projektumsetzung legt. Sofern die Umsetzung auf Projektebene positiv verläuft, kann geschlussfolgert werden, dass die Programm-Rahmenbedingungen eine sozial innovative Arbeitsweise auf Umsetzungsebene begünstigen. Anders stellt es sich dagegen beim Förderprogramm *Mikromezzaninfonds* dar, welches bereits aufgrund seiner gänzlich neuen Förderstruktur einen sozial innovativen Charakter aufweist.

Während des Analyseprozesses galt zudem ein spezifischer Fokus auf mögliche Verschränkungen sowie Widersprüche in den Aussagen der Interviewpersonen im Interview-

² Für eine ausführliche Beschreibung der jeweiligen Gütekriterien (1) bis (6) siehe Kapitel 5.1.

material. Sofern bestimmte Innovationsphasen auf einer der Ebenen (Programm-/Projektebene) oder gar auf beiden ausgelassen wurden, wird im Spezifischen darauf hingewiesen.

2.2.4. Abfrage bei den Einzelevaluationen und Fachreferaten

Die Ergebnisse der wissenschaftlichen und/oder fachlichen Begleitung der einzelnen Förderprogramme sind eine zentrale Quelle, die systematisch in die Analysen mit einbezogen werden sollten. Um dies zu gewährleisten wurden die umsetzenden Fachreferate, Regiestellen sowie die bereits bekannten Auftragnehmerinnen und Auftragnehmer jährlich mit der Bitte kontaktiert, der Dachevaluation verfügbare Informationen zu den Förderprogrammen zur Verfügung zu stellen. Diese Abfrage wurde 2020 um eine kleine Erhebung ergänzt, bei der die Verantwortlichen gebeten wurden, einige Fragen³ u. a. in Bezug auf Soziale Innovationen, zu beantworten und relevante Dokumente für die Beantwortung der Fragen zur Verfügung zu stellen. Von den 26 bisher umgesetzten Programmen haben 24 Programme auf die Anfrage geantwortet. Lediglich von der „Berufsbezogenen Sprachförderung für Menschen mit Migrationshintergrund (ESF-BAMF-Programm)“, bei dem Ende 2017 die ESF-Förderung durch Bundesmittel ersetzt wurde sowie von der „Bildungsprämie“ gab es keine Rückmeldung.

Diese zusätzliche Informationsquelle bietet die Möglichkeit, Soziale Innovationen über die sieben evaluierten ESF-Förderprogramme hinweg auf eine breitere Basis zu stellen, indem das Potenzial sozial innovativer Elemente auch bei nicht im Fokus stehenden ESF-Förderprogrammen identifiziert werden kann.

2.2.5. Fachlicher Austausch und Auswertungsworkshop

Zur Validierung der aus den zentralen Befunden abgeleiteten Handlungsempfehlungen wurden Mitte Mai 2020 bereits erste offene Fragen im Rahmen eines webbasierten Workshops der Einzelevaluatorinnen und Einzelevaluatoren diskutiert. Des Weiteren fand am 5. Oktober 2020 ein Ergebnisworkshop bzw. die Durchführung einer Fokusgruppe statt, um konkrete Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen der themenzentrierten

³ Im Rahmen der Abfrage wurden folgende zwei Fragen in Bezug auf Soziale Innovationen gestellt: 1. *Inwiefern und in welchen Bereichen hat das von Ihnen verantwortete/evaluierte/wissenschaftlich begleitete ESF-Einzelprogramm Spielraum für die Entwicklung und Erprobung neuer Lösungsansätze zugelassen und dazu beigetragen, gesellschaftliche Probleme wie z. B. die Bewältigung des demographisch bedingten Fachkräftebedarfs, Arbeitsmarktintegration von Menschen mit multiplen Vermittlungshemmnissen, soziale Ausgrenzung, die Integration von Geflüchteten, oder dem vorzeitigen Schulabgang, zielgerichteter bzw. passgenauer zu adressieren?* 2. *Inwiefern leistet das Programm/Instrument durch seine sozial innovative Ausrichtung einen Beitrag zum spezifischen Ziel der Prioritätsachse A, B, C (d. h. durch die Erprobung von neuen Lösungsansätzen in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit relevanten Akteur/innen)? Bitte begründen Sie Ihre Einschätzungen und führen Sie dabei auch aus, wie die entsprechenden Beiträge belegt werden können.*

Themenzentrierte Studie: "Soziale Innovationen" – Einzelstudien der ESF Dachevaluation

Studie mit den an der Planung und Umsetzung beteiligten Akteuren/innen zu diskutieren. Die zentralen Erkenntnisse aus beiden Workshops sind in den vorliegenden Bericht mit eingeflossen.

Im nachfolgenden Kapitel 3 wird eine Zusammenfassung der wichtigsten prioritätsachsenübergreifenden Ergebnisse geliefert, um in einem nächsten Schritt eine Bewertung der empirischen Befunde vornehmen zu können (siehe hierzu Kapitel 4). Die Bewertung der Ergebnisse erfolgt in erster Linie über die Interviews mit Akteurinnen und Akteuren der strategischen Ebene und Umsetzungsebene, den Daten aus dem Monitoring, den Ergebnissen aus der Dokumentenanalyse, der Abfrage der Einzelprogramme sowie die Erkenntnisse des fachlichen Austauschs (Auswertungsworkshop).

3. Prioritätsachsenübergreifende Ergebnisse der empirischen Erhebungen (Sechs-Phasen-Auswertungsraster)

Bevor in den nachfolgenden Kapiteln (3.1–3.7) phasenspezifische Ergebnisse (Phase I bis VI) der themenzentrierten Studie Soziale Innovationen präsentiert werden, sollen die nachstehenden Anmerkungen bei der Interpretation und Einordnung der Ergebnisse vorab Berücksichtigung finden:

1. Zu allen sechs Phasen des Innovationszyklus (siehe Auswertungsraster im Anhang 1) werden von den befragten Akteuren/innen auf strategischer sowie operativer Ebene Informationen geliefert. Zudem lassen sich zu jeder der Phasen auf Grundlage von Dokumenten in Form von programmbezogenen Förderrichtlinien, dem Operationellen Programm des Bundes-ESF, der ESF-Verordnung, Sach- oder Jahresberichte, erhobenem Interviewmaterial mit Akteuren und Akteurinnen der strategischen und operativen Ebene, Abfragen der Einzelprogramme und Ergebnisse des fachlichen Austauschs (Auswertungsworkshop) sowie Monitoring-Daten, prioritätsachsenübergreifende Ergebnisse formulieren.
2. Wie im vorausgegangenen Kapitel dargelegt, finden sich die Ergebnisse verdichtet in den sechs formulierten Gütekriterien wieder (siehe hierzu Kapitel 5).
3. Bei der Interpretation der Ergebnisse gilt stets zu berücksichtigen, dass sich die Arbeits- und Wirkungsweise der Akteure auf operativer Ebene (hier: ESF-Projektträger) an den Vorgaben des Operationellen Programms des Bundes-ESF (2014-2020) und der ESF-Verordnung „mit dem Ziel der lokalen oder regionalen Erprobung, Bewertung und Umsetzung in größerem Maßstab von innovativen Lösungen [...], um sozialen Bedürfnissen in Partnerschaft mit den relevanten Partnern [...] zu begegnen“ (ebd. 2013: Art. 9) orientieren.
4. Zudem ist zu beachten, dass sich die Aussagen der befragten Akteure und Akteurinnen auf zwei Förderperioden beziehen. Dies ist besonders bei der Einordnung der Programme in den unterschiedlichen Phasen wichtig, um vorgenommene Programmänderungen bzw. etwaige Erfordernisse für eine Nachsteuerung zu identifizieren⁴. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass die Mehrheit der Programme bereits die zweite Förderperiode durchläuft und somit eine Erprobung bereits in der Vorgängerperiode (2007-2013) stattgefunden hat. Es haben sich gegebenenfalls Teilaspekte wie z. B. die Zielgruppenausrichtung verändert. Somit beziehen sich die Aussagen der interviewten Personen und die in Tabelle 2 (Seite 38) abgebildeten Häkchen (in grüner Farbe) vorrangig auf bereits etablierte Strukturen und Prozesse der Vorgängerperiode.

⁴ Eine Ausnahme stellt der *Mikromezzaninfonds* dar, welcher erst im letzten Jahr der Förderperiode 2007-2013 eingeführt wurde. In der aktuellen Förderperiode (2014-2020) kann das Programm somit eher als Neueinführung eingestuft werden.

5. Die vertiefende Ergebnisanalyse erfolgt anhand der leitfadengestützten Telefoninterviews, welche mit Ergebnissen der Anfang 2020 durchgeführten Abfrage der Einzelprogramme mit Programmverantwortlichen sowie den Erkenntnissen des fachlichen Austauschs unterfüttert werden.

3.1. Phase I – Problemidentifikation

Problemstellung, Ziele, Zielgruppe und Einbindung relevanter Akteure und Akteurinnen

Aus dem vorliegenden Material (Interviews, Dokumentanalyse) geht diesbezüglich hervor, dass die Mehrheit der Programme diese zentralen vier Bestandteile der Phase I (siehe hierzu auch Auswertungsraster bzw. Kodierleitfaden im Anhang 1 und 2) erfüllen. Zunächst werden das zu adressierende Problem, die Zielstellung(en) sowie Zielgruppe(n) nach einer vorangestellten, fundierten Ursachenanalyse benannt und spezifiziert. So wurden zum Beispiel im Vorfeld bei Trägern und Teilnehmenden Befragungen geschaltet, um spezifische Zielgruppen zu identifizieren und dem Anspruch einer bedarfsorientierten Arbeitsweise nachzukommen (z. B. Beachtung zielgruppenspezifischer und regionaler Bedarfe). Aus den Erkenntnissen der vorangegangenen Förderperiode (2007-2013) steht am Beispiel der *Sozialpartnerrichtlinie* ein stärkerer Ausbau des Branchendialogs im Fokus. Aus den Ergebnissen der Interviews, der Dokumentenanalyse sowie der durchgeführten Abfrage bei Verantwortlichen und Evaluierenden der Einzelprogramme lässt sich folgern, dass aus diesem Grund in der aktuellen Förderperiode verstärkt auf den Einbezug externer Partner (z. B. Wohlfahrtsverbände, Kooperationsverbände mit Jobcenter, Kommunen o. ä.) fokussiert wurde.

Die jeweilige Problemidentifikation der Programme orientiert sich stets an den unter den Akteuren gemeinschaftlich festgelegten gesellschaftlichen Problemen wie z. B. Fachkräftemangel, demographischer Mangel oder Klimawandel. Die gemeinschaftliche Adressierung wird bei allen sieben Programmen durch die Einbindung relevanter Partner – entsprechend ihrer jeweiligen Fachexpertise – deutlich. Als Beispiel, das in einem telefonisch durchgeführten Interview auf der strategischen Ebene genannt wurde, dient hier die Einbindung von Verbänden und Sozialpartnern auf strategischer Ebene (z. B. Partnerrichtlinien) in die Programmumsetzung.

3.2. Phase II - Ideenentwicklung

Problemlösungsansätze

Im Rahmen der Ideenentwicklung (Phase II), bei der unterschiedliche Problemlösungsansätze diskutiert werden, wurde von allen Akteuren auf strategischer sowie operativer Ebene eine Zustandsaufnahme bzw. eine Bedarfsanalyse mit Blick auf die vergangene Förderperiode durchgeführt (z. B. mittels einer Abfrage bei Verbänden). Dabei wurden

erfolgreiche bzw. weniger erfolgreiche Programm- und Projektansätze identifiziert, wonach die Akteure der strategischen sowie operativen Ebene von einem „Learning“ oder „Erkenntnisgewinn“ aus der Vorgängerperiode sprechen, der zur Identifikation des konkreten Handlungsbedarfs für die aktuelle Förderperiode gedient, und „Ansatzpunkte zur Programmweiterentwicklung und Feinjustierung“ geliefert habe. Entsprechende Aussagen finden sich in den auf strategischer und Umsetzungsebene durchgeführten Telefoninterviews sowie der Abfrage bei Fachverantwortlichen und Evaluierenden der Einzelprogramme. In einzelnen Programmen wurden Problemlösungsansätze auf Grundlage von wissenschaftlichen Erkenntnissen (wie z. B. Studienergebnisse, fachlichen Begleitprojekten u. ä.) herausgearbeitet, wonach auf Basis der Ergebnisse aus den Telefoninterviews auf strategischer Ebene sowie der Abfrage bei Fachverantwortlichen und Evaluierungen der Einzelprogramme eine Zielgruppenausweitung oder Programmzusammenlegung (z. B. im Rahmen einer „partnerschaftlichen Verzahnung“) die Effizienz des Programms durch Nutzung von Synergien erhöhen sollte.

Einbindung relevanter Akteure – Partnerschaftlichkeit

Aus der vorliegenden Dokumentenanalyse und den Interviews wird der aktive Aufruf durch die Programmebene zum partnerschaftlichen Handeln unter heterogenen Akteuren auf Umsetzungsebene deutlich. Im Rahmen des Programmes *JUSTiQ* wurden beispielsweise kommunale Koordinierungsstellen eingerichtet, um sozialpädagogische Fachkräfte (Projekträger in der Berufsbranche der *Sozialen Arbeit*) mit örtlichen Kommunen zu vernetzen, die einen umfassenden Blick auf die Akteurslandschaft haben. So würden beispielsweise örtliche Akteure und Akteurinnen (Quartiers- oder Fallmanager/innen) am besten die adressierte Zielgruppe und die örtlichen Gegebenheiten kennen, so eine Interviewperson auf Umsetzungsebene.

Aus den telefonischen Interviews mit Akteuren der strategischen Ebene und Umsetzungsebene sowie aus der Abfrage der Einzelprogramme geht hervor, dass der Mehrwert der Partnerschaftlichkeit und eines „Kooperationsverbunds“ von allen Befragten gleichermaßen erkannt, und als ein „lebendiges Dreieck“ beschrieben wird. Partnerschaftlichkeit diene zum einen dazu, mögliche, bestehende (Interessens-)Konflikte gemeinsam zu lösen und somit zielgerichteter zu arbeiten. Zum anderen böte die Einbindung von Akteuren aus unterschiedlichen Bereichen und Branchen den Vorteil, bedarfsorientiert zu arbeiten und Wissen in den Transfer (zum Beispiel zwischen Kommunen) zu geben, so eine Interviewperson auf strategischer Ebene (vgl. hierzu auch Abfrage der Einzelprogramme).

Im Rahmen der Programmweiterentwicklung (z. B. durch Hinzunahme eines neuen Themenfelds) von einer ESF-Förderperiode zur nächsten bedürfe es, nach Angabe einer befragten Person auf strategischer Ebene, teilweise neuer Akteurskonstellationen um Ziele partnerschaftlich besser zu verfolgen und um wechselseitiges Wissen, heterogene Ressourcen und Kontakte intensiver zu nutzen. Das Bundes-OP weist ferner darauf hin, dass

zum Beispiel öffentliche Behörden (z. B. Jobcenter, Arbeitsagenturen) verstärken das Potenzial der Zielgruppe erkennen, und dabei ihre Vermittlungstätigkeit forcieren sollten (BMAS 2014: 83). Diese Anstrengungen werden auch im Rahmen der empirischen Befunde durch eine stärkere Verzahnung zwischen Projektträgern und Arbeitsverwaltungen, also Agenturen für Arbeit und Jobcenter deutlich. Im Rahmen eines telefonischen Interviews auf Umsetzungsebene wurde berichtet, dass beispielsweise Vor-Ort-Besuche von Mitarbeitenden öffentlicher Behörden in Problemquartieren (im Rahmen einer Projektumsetzung) durchgeführt werden, um die Zielgruppe (z. B. benachteiligte junge Menschen) außerhalb ihres gewohnten Begegnungskontextes (z. B. Jobcenter) aufzusuchen.

Geschaffene bzw. vorliegende Rahmenbedingungen (Förderung von Sozialer Innovation) – Bottom Up-Ansätze als sozial innovativer Projektansatz

Am Programmbeispiel *IsA* wird in der Förderrichtlinie explizit auf die Umsetzung von Bottom Up-Ansätzen im Zusammenhang mit Innovation hingewiesen: „Während Ziel und Struktur der Projektarbeit im Handlungsschwerpunkt *IsA* vorgegeben sind, werden die konkreten Projekte von den Antragstellenden entwickelt (Bottom-up-Ansatz), um sicherzustellen, dass im Rahmen dieser Richtlinie Raum für innovative Konzepte der Akteure vor Ort bleibt.“ (Förderrichtlinie *IsA*, Abschnitt 3.1; BMAS 2014b). Im telefonischen Interview mit einer Interviewperson auf strategischer Ebene wird angemerkt, dass der Aufruf zur Umsetzung von Bottom Up-Strategien in erster Linie dazu dienen soll, selbstentwickelte und innovative Ideen- und Lösungsansätze durch Akteure der umsetzenden Ebene zu entwickeln und ihr Selbstengagement zu stärken.

Die Ergebnisse aus der Anfang 2020 durchgeführten Abfrage bei Fachverantwortlichen und Evaluierenden der Einzelprogramme bestätigen den Bezug der ESF-Einzelprogramme zur Erprobung sozial innovativer Lösungsansätze. Dies wird am Beispiel des *LZA*-Programms durch die Erprobung einer „bewerberorientierten Arbeitgeberansprache“ für eine besonders arbeitsmarktferne Gruppe oder durch den Einsatz von „Betriebsakquisiteuren (BAK) und Coaches“, die für die Vermittlung und Stabilisierung der geförderten Beschäftigungsverhältnisse zuständig sind, deutlich.

Ungünstige Rahmenbedingungen zur Umsetzung von Sozialen Innovationen

Demgegenüber werden die folgenden Rahmenbedingungen zur Entwicklung und Erprobung von Sozialen Innovationen von den befragten Personen auf strategischer und operativer Ebene stellenweise als unzulänglich beschrieben:

1. Auf Ebene der strategischen und umsetzenden Akteure werden die häufigsten Problemlagen auf die verwaltungstechnische und administrative Seite zurückgeführt. Ungünstige Rahmenbedingungen wie beispielsweise verzögerte Mittelverteilung oder hohe administrative Anforderungen durch den ESF würden die Erprobung von neuen

Ansätzen auf Projektebene, insbesondere für kleine Träger hemmen, die nicht in finanzielle Vorleistung gehen könnten (Telefonisches Interview, strategische Ebene).

2. Hinzu käme in Einzelfällen die eingeschränkte Möglichkeit der Umsteuerung im Rahmen der Programm- bzw. Projektumsetzung, die stellenweise keine Änderungen zulasse, sofern die anvisierte Zielgruppe mit den geplanten Maßnahmen nicht erreicht würde. Auch weit im Voraus von den Projektträgern festzulegende Meilensteine für anstehende Projekte werden auf operativer Ebene als Herausforderung wahrgenommen, da konkrete Teilnehmerszahlen im Voraus schwer einzuschätzen seien.
3. Aus den Interviews und dem fachlichen Austausch mit Evaluierenden, Fachverantwortlichen und der ESF-Verwaltungsbehörde geht deutlich hervor, dass das Wissen um den Begriff der Sozialen Innovation sowie dessen praktischer Umsetzung, sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene, nur unzureichend vorliegt. Auch aus der Dokumentenanalyse geht nicht hervor, dass Anleitungen, Handreichungen o. ä. zur Umsetzung von Sozialen Innovationen zur Einsicht vorliegen. Die Uneindeutigkeit und konträre Wahrnehmung der Umsetzung sozial innovativer Elemente zwischen Projekt- und Programmebene wird besonders in einem Fallbeispiel deutlich: Während ein Projektträger auf das Potenzial Sozialer Innovation im Rahmen seiner Projektumsetzung im Besonderen aufmerksam macht, wird auf strategischer Ebene desselben Programms keine eindeutige Formulierung von Sozialen Innovationen im Rahmen der Projekt- bzw. Programmumsetzung geliefert. Zwar werden auch auf Programmebene innovative Ansätze verfolgt, jedoch scheint zwischen Programm- und Projektebene eine unterschiedliche Vorstellung über die Auslegung Sozialer Innovationen vorzuliegen.

3.3. Phase III - Problemlösungsstrategie

Projektauswahlkriterien (u. a. Berücksichtigung des regionalen Kontexts und Handlungsbedarfs)

Aus den vorliegenden Dokumenten und Ergebnissen der Telefoninterviews sowie der bei Fachverantwortlichen und Evaluierenden durchgeführten Abfrage wird ersichtlich, dass sich im Rahmen der Projektauswahl (Phase III) alle relevanten Akteure auf strategischer Ebene (z.B. Programmverantwortung, ESF-Regiestelle, Steuerungsgruppe⁵) als „Impulsgeber“ in einem engen Abstimmungsprozess mit eingebunden sehen.

⁵ Die Steuerungsgruppe ist paritätisch besetzt und setzt sich je nach ESF-Förderprogramm aus unterschiedlichen Mitgliedern zusammen. Am Beispiel des Programms *rückenwind+* sind sechs vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) benannte Mitglieder sowie sechs Vertreter/innen der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW) dieser Steuerungsgruppe zugehörig. Der Steuerungsgruppe obliegt die inhaltliche Begleitung des Programms, die Festlegung von Auswahlkriterien und die Auswahl der Projekte.

Über die Dokumenten- und Interviewanalyse hinweg sowie aus den Erkenntnissen des fachlichen Austauschs kommt ferner zum Ausdruck, dass es für eine Projektförderung einer konkreten Darlegung des (regionalen) und zielgruppenspezifischen Handlungsbedarfs und der Identifikation bestehender Lücken – welche durch das jeweilige Projekt geschlossen werden sollen – bedarf. Eine Interviewperson auf strategischer Ebene spricht dabei von einem „fehlenden Puzzlestein“ das von den Antragstellern „gefunden“ werden sollte. Im Rahmen der Darlegung des Handlungsbedarfs wird von Seiten der strategischen Ebene auf das „Surplus“ (ESF-Zusätzlichkeit) des Projekts hingewiesen, dass bei der Antragstellung zu beschreiben sei und mit dem dargelegt werden solle, wie sich Projekthalte, -konzeption und/oder Herangehensweisen vom Regelangebot abgrenzt. Viele Projektanträge würden diesbezüglich an einer unzureichenden und unspezifischen Formulierung des konkreten Handlungsbedarfs scheitern. Die geplanten Projektvorhaben würden dabei nicht adäquat mit Inhalt befüllt, so eine Interviewperson auf der strategischen Ebene.

Ferner wird im Rahmen der telefonischen Interviews von Seiten der strategischen Ebene ein gewisses Selbstengagement der Projektträger erwartet, welches durch Bottom-Up-Ansätze oder die aktive Selbstvernetzung unter Akteuren der operativen Ebene zum Ausdruck kommen soll, z. B. im Rahmen von Fachwerkstätten für Erfahrungsaustausch unter relevanten Akteursgruppen. Auch im Rahmen des fachlichen Austauschs wurde auf die Umsetzung partizipativer Ansätze seitens der projektumsetzenden Stellen hingewiesen, wonach Programmverantwortliche deutlicher signalisieren sollten, dass Erprobung erwünscht sei und Innovationen selbstbewusster kommuniziert werden.

Die in Kapitel 3.2 beschriebene fehlende Verständnisgrundlage von Sozialen Innovationen unter den relevanten Akteurinnen und Akteuren zeigt sich auch mit Blick auf voneinander abweichende Interpretationen von Projektauswahlkriterien. So lässt sich auf Basis des empirischen Materials (den telefonischen Interviews) folgende drei Gruppen formulieren:

1. Akteure der operativen Ebene, welche sozial innovative Elemente im Rahmen des Projekts umsetzen, wenngleich der Aufruf zur Umsetzung sozial innovativer Elemente von Programmebene nicht konkret kommuniziert werde.
2. Akteure der Strategieebene, die auf die Gefahr eines *Labelns* von Sozialer Innovationen hinweisen. Als Beispiel dient hier die *Sozialpartnerrichtlinie*, die sinnvolle Programmbausteine umsetze, wenngleich nicht alle Bausteine gleichermaßen und primär als sozial innovativ zu bezeichnen seien, jedoch die jeweilige Zielgruppe adäquat adressieren und dadurch wichtig seien. Demnach sollte das primäre Bewertungskriterium nicht in einer Benennung („Buzzword“, telefonisches Interview, strategische Ebene) von Sozialer Innovation liegen. Zudem wurde darauf hingewiesen, dass „das Rad [...] nicht immer neu erfunden werden [müsste]“, so die Einschätzung einer Interviewperson auf strategischer Ebene. Vielmehr sei es wichtig, Schwachstellen oder unstrukturierte Prozesse zu identifizieren, die es zu beheben gelte.

3. Bei anderen Programmen hingegen spielen der Aufruf und die Umsetzung sozial innovativer Elemente im Rahmen der Projektauswahl eine zentralere Rolle, indem der Begriff der Innovation im Fokus stünde.

Bestätigung finden die vorangestellten Ergebnisse (a–c) auch durch den durchgeführten, fachlichen Austausch (Austauschworkshop), indem ein uneinheitliches Verständnis von Sozialen Innovationen, ihrer Umsetzung (auf Projekt- und Programmebene), Ziele und Inhalte akteursübergreifend deutlich wurde.

Erprobung von Alternativen (Ziel der Ausweitung)

Aus den telefonischen Interviews mit Akteuren und Akteurinnen auf strategischer Ebene geht hervor, dass sich alle sieben Programme bereits in der zweiten Förderperiode befinden, wobei die Programmauflegung als solche keine Erneuerung, vielmehr eine Programmweiterentwicklung, darstelle. Dabei wird von einer „Untermauerung eines Ansatzes“ gesprochen, der bereits vor ESF-Förderung bestand oder in der Vorgängerperiode bereits erprobt wurde. Programmänderungen kommen häufig durch Zielgruppenkorrektur oder inhaltlich-organisatorische Programmverbesserungen (z. B. verpflichtender Kooperationsverbund) zum Ausdruck (vgl. hierzu auch Dokumentenanalyse; Abfrage der Einzelprogramme).

Eine Programm-/bzw. Projektausweitung werde in der aktuellen Förderperiode beispielsweise durch bereits bestehende Kooperationsverbände deutlich, wonach auf funktionierende Kooperationsstrukturen aufgebaut werde, so eine befragte Person auf strategischer Ebene (telefonisches Interview). In Einzelfällen würden die Programme ihren modellhaften Charakter beibehalten, wonach stets von einer „sukzessiven Programmweiterentwicklung“ und Ausweitung von Programm-/Projektansätzen gesprochen wird (ebd.).

3.4. Phase IV - Implementation

Systematische Evaluierung

Projekt- und Programmbewertungen finden nach Aussagen der befragten Akteure und Akteurinnen sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene im Zuge der Umsetzung, z. B. durch regelmäßige Überprüfung der Monitoring-Daten durch programmzuständige Instanzen, statt (siehe hierzu festgelegte Ergebnis- und Output-Indikatoren gemäß ESF-Förderrichtlinie der Programme). Daneben dienen regelmäßige Sachberichte, Supervisionen oder ein aktives Netzwerkmanagement zum Austausch von „guter Praxis“ und zur Bewertung des Umsetzungsfortschritts und zur Qualitätssicherung unter den umsetzenden Akteursgruppen (Telefonische Interviews, strategische und Umsetzungsebene; Dokumentenanalyse). Ein von der Programmebene entwickeltes „Steuerungstool“ diene im Falle des Förderinstrumentes *Mikromezzaninfonds* beispielsweise zur Selbststeuerung

der MBGs bei Fehlperformance. Das heißt, dass jede MBG überprüfen könne, wie sich ihre „Schadensperformance“ entwickelt.

Nach Einschätzung einer Interviewperson auf strategischer Ebene diene die enge Begleitung der Projektträger vor Ort (z. B. mittels Vor-Ort-Besuchen) daneben zur Messung qualitativer Erfolge, wie zum Beispiel zum Einfangen des Stimmungsbilds der Projektteilnehmenden positiver und negativer Art oder zur Bewertung von informellen Netzwerken bzw. Austauschformaten. Aus dem Interviewmaterial und den Abfragen der Einzelprogramme geht hervor, dass solche (überregionalen) Austauschformate auf strategischer Ebene aktiv gefordert und gefördert und von Akteuren der Umsetzungsebene gut angenommen werden. Diese dienen zum aktiven Transfer von Handreichungen/Empfehlungen, zur Sicherstellung der Projekt-/Programmumsetzung und zur frühzeitigen Erkennung von Fehlentwicklungen. Von allen befragten Akteuren und Akteurinnen werde der hierdurch entstehende gegenseitige Nutzen hervorgehoben. Beispielhaft wurde aus der Praxis das „Unternehmerfrühstück“ von einer Interviewperson auf strategischer Ebene im Rahmen des telefonischen Interviews angeführt, welches Akteure der Programmebene und der umsetzenden Ebene (hier: Unternehmen) zusammenbringe, um die praktische Projektumsetzung zu diskutieren, mögliche Nachjustierungen vorzunehmen sowie Vermittlungskontakte strategisch zu nutzen. Daneben ließ sich beobachten, dass im Falle eines Projekts regionale Unterschiede bezüglich des Engagements der Akteure auf Umsetzungsebene identifiziert werden konnten, was in einem Falle eine veränderte Projektumsetzung erforderte, so eine Interviewperson auf Strategieebene. Aus der Abfrage der Einzelprogramme wurde angemerkt, dass Maßnahmenumsetzungen durch etablierte Netzwerke besonders gut gelingen würden, indem nach praktikablen Lösungsansätzen gesucht werde, die veränderten Zielgruppenbedarfen nachkämen.

Gleichzeitig wird auf Programmebene der Begriff *Erfolg* und dessen Messung diskutiert, wonach die Erfüllung von Zielzahlen wenig über die Qualität eines Programms aussagen, so die Einschätzung einer Person der strategischen Ebene im Telefoninterview. Eine gewisse Qualität und Tiefe könne jedoch durch die Art und Weise der Programm- bzw. Projektumsetzung sichtbar gemacht werden, die per se nicht sozial innovativ sein müsse (ebd.). Im Rahmen eines weiteren telefonischen Interviews mit einer Person auf strategischer Ebene wird darauf hingewiesen, dass die Erreichung quantifizierter Zielwerte laut ESF-Vorgaben Soziale Innovationen auf Umsetzungsebene beeinträchtigen würden, indem primär die Zielerfüllung im Fokus stünde und dadurch wenig Raum für Soziale Innovationen geboten werde. Dieser Befund wird auch in der Abfrage der Einzelprogramme und im Rahmen des durchgeführten Auswertungsworkshop (fachlicher Austausch) bestätigt. Die Nicht-Erreichung von Zielzahlen habe jedoch mögliche Sanktionen zur Folge, wie

beispielsweise die Streichung von ESF-Mitteln, so die Einschätzung der interviewten Personen sowohl auf strategischer als auch auf Umsetzungsebene sowie die Ergebnisse in der Abfrage der Einzelprogramme.

Während mangelnde Flexibilität im Rahmen struktureller oder inhaltlicher Programmelemente angemerkt wurde, böten die Programme jedoch aufgrund ihrer Struktur, Möglichkeiten zur (bedarfsgerechten) Nachsteuerung durch Einbeziehung der Expertise der umsetzenden und strategischen Akteure. Eine Interviewperson der Strategieebene weist im Telefoninterview darauf hin, dass Nachsteuerung beispielsweise durch eine Quotenschlüsseländerung Anwendung fände, wonach Zielquoten für ausgewählte Standorte herabgestuft wurden. Bei erschwerter Zielgruppenerreichung (z. B. Frauen) habe eine Umsteuerung durch Verlängerung bzw. Neukonzeption von Maßnahmen mit veränderter Zielgruppenansprache stattgefunden. Qualitative Nachsteuerung erfolge zum Beispiel in Form von Gesprächen mit Projektträgern (ebd.).

Transparenz bei Fehlentwicklungen – Austausch

Aus dem Interviewmaterial geht hervor, dass programmübergreifend ein offener Umgang mit bestehenden Problemlagen aber auch Erfolgen unter den Akteuren der Umsetzungsebene und strategischen Ebene verfolgt wird. Die Programme verstehen sich durch den wechselseitigen Austausch von Erfahrungen und Ergebnissen sowie von Best Practice-Ansätzen als „lernendes System“, indem „besseres Wissen“ für andere verbreitet und nutzbar gemacht werde, so die mehrheitliche Meinung der in Telefoninterviews auf Programm- und Projektebene einbezogenen Akteurinnen und Akteure.

Wenngleich die Zusammenarbeit unter den Akteuren der Umsetzungsebene mehrheitlich als positiv bewertet wird, wird im Falle eines Programms die „stark versäulte Arbeit“ in der entsprechenden Tätigkeitsbranche beklagt. Gemeint ist hier, das verbands- oder branchenübergreifende Kooperationen eher selten zustande kämen. Gerade eine solche über den eigenen Wirkhorizont hinaus reichende Zusammenarbeit berge jedoch – so die in Telefoninterviews einbezogenen Akteurinnen und Akteure der strategischen Ebene – wichtige Synergiepotenziale bei der Lösung der identifizierten Probleme und Bedarfe. Als Beispiel dient hier das Programm *IVAF*, für das eine fehlende Verzahnung von Verbänden und Initiativen im Themenbereich Flucht und Asyl und Verbänden im Themenbereich Menschen mit Behinderungen festgestellt wurde. Eine entsprechende Zusammenarbeit könne wichtige Impulse bei der zielgerichteten Unterstützung von Geflüchteten und Asylsuchenden mit Behinderungen liefern.

Transparenz bei Fehlentwicklungen – Bürokratische Hürden

Wie bereits in Kapitel 3.1 erwähnt, zählen verwaltungstechnische Probleme im Zuge der Programm- bzw. Projektumsetzung zu einer der zentralen Herausforderungen für die ESF-Projekte. Die oben skizzierten Schwierigkeiten führen zu verzögerten Mittelabrufen

oder Mittelzuweisungen. Auf strategischer Ebene sowie Umsetzungsebene wird zu bedenken gegeben, dass eine verzögerte Projektbewilligung wiederum zur Folge habe, dass Vereinbarungen zwischen den beteiligten Partnern erst verspätet abgestimmt werden können, wodurch es zu einem verspäteten Projektstart – bis hin zur Nicht-Teilnahme kleiner Projektträger – führen kann, da diese nicht über einen längeren Zeitraum in Vorleistung gehen könnten. Hinzu käme der hohe Beratungsaufwand im Nachgang zur eigentlichen Projektantragstellung aufgrund des umfangreichen begleitenden ESF-Berichtswesens und der fördertechnischen Rahmenbedingungen, die potenzielle Akteure (z. B. Betriebe oder Unternehmen) von einer Zusammenarbeit abschrecke (ebd.; vgl. hierzu Abfrage der Einzelprogramme). In diesem Kontext wird von Seiten der umsetzenden Akteure der Wunsch nach weiteren Unterstützungs- und Hilfestellungen bei administrativen Tätigkeiten, wie zum Beispiel in der Vereinfachung bzw. Straffung von Berichtspflichten, geäußert.

Transparenz bei Fehlentwicklungen – Unzureichende Projektanträge

In Kapitel 3.3 wurde bereits auf die häufigen Probleme im Kontext der Projektantragstellung aufgrund einer unzureichenden Darstellung des Handlungsbedarfs, z. B. fehlender regionaler Bezug oder geringe Berücksichtigung der Querschnittsziele durch die Antragsteller/innen hingewiesen. Werden diese Aspekte nicht ausreichend in der Projektskizze beschrieben, besteht für die Träger das Risiko einer Ablehnung des Projektantrags. Um dies zu verhindern, wurde im Laufe der Förderperiode auf Programmebene nachgesteuert: Verstärkt angebotene Antragworkshops für Projektträger und persönliche Beratungsgespräche für Antragsteller/innen sollen, entsprechend der Ergebnisse der telefonischen Interviews auf strategischer Ebene, dafür Sorge tragen, dass Projektträger ein genaues Verständnis für die der Projektauswahl zugrunde liegenden Kriterien und die Erwartungen der fachlich zuständigen Stellen hinsichtlich Struktur des Antrags, Inhalten, Beschreibung der Bedarfssituation, Zielen, usw. entwickeln.

Transparenz bei Fehlentwicklungen – Ambivalenz in der Umsetzung von sozial innovativen Elementen

Die nachstehenden empirischen Befunde spiegeln eine Ambivalenz in der Umsetzung von sozial innovativen Elementen wider. So zeigt sich deutlich, dass unterschiedliche Ansichten vorherrschend sind, die sich in widersprüchlichen Aussagen hinsichtlich der Flexibilität und Starrheit im Rahmen der Projekt- bzw. Programm-Implementation manifestieren.

So bringt das Interviewmaterial einerseits zum Ausdruck, dass der Aufruf sozial innovativ zu sein, Akteure der umsetzenden Ebene unter Druck setzt oder setzen kann. In einem Fall wird von einer Interviewperson auf Umsetzungsebene gar auf einen fehlenden Rahmen zur Umsetzung sozial innovativer Ideen hingewiesen, wenngleich innovative Ideen vorhanden wären (Telefonisches Interview). Ein weiteres Problem in der Umsetzung sozial innovativer Elemente wird aus Perspektive der operativen Akteure im Widerspruch von

Erprobung und Starrheit (siehe hierzu Kapitel 3.2) gesehen, indem Vorgaben öffentlicher Behörden der Umsetzung innovativer Elemente enge Grenzen setzen, um sich sozial innovativ zu erproben und Soziale Innovationen in die Öffentlichkeit zu transferieren, so der Hinweis einer befragten Person auf Umsetzungsebene im Rahmen des telefonischen Interviews. Hier dient exemplarisch die Standortgebundenheit der Projektumsetzung, wonach relevante (z. B. externe) Orte an denen Innovationen entstehen könnten, wegbrechen würden. An dieser Stelle wird von einer weiteren Person auf Umsetzungsebene das Beispiel der „Mobilen Schulsozialarbeit“ angeführt, die vergleichsweise freier und dadurch „innovativer unterwegs“ sei.

Darüber hinaus wird auf Ebene der umsetzenden Akteure der zu kurz angesetzte Zeitraum der Projektetablierung beanstandet (ebd.). Daneben kommt häufig eine Unsicherheit der umsetzenden Akteure bezüglich der Projektverlängerung und Weiterfinanzierung hinzu, was für die Projekte hemmend sei (ebd.). Externe Rahmenbedingungen struktureller sowie politischer oder gesamtgesellschaftlicher Art (in Form von vorherrschenden Meinungsbildern) können daneben einen erheblichen Einfluss, positiver oder negativer Art, auf die Wirk- und Arbeitsweise der Akteure auf Programm- und Projektebene haben. Dies wird insbesondere in der Umsetzung des Förderinstruments *IVAF* deutlich, welches Geflüchtete als Zielgruppe adressiert und wonach finanzielle Mittel zur Projekt-/Programmumsetzung von der politischen Schwerpunktsetzung der Regierung abhängig seien (z. B. Befürwortung versus Ablehnung der Integration von Geflüchteten).

Gleichzeitig bestätigen die durchgeführten Interviews, dass der ESF gute Möglichkeiten zur Erprobung neuer und damit auch risikobehafteter Ansätze biete, indem bei deren modellhafter Umsetzung auch ein *Scheitern* seitens der Programmebene zugelassen werde.

Auf Basis der durchgeführten Analysen lassen sich folgende Umsetzungsstrategien bei den Trägern von ESF-Projekten festmachen:

- a. *Bewusste Umsetzung sozial innovativer Elemente*: Akteure auf operativer Ebene, die um die Erprobung und Umsetzung von sozial innovativen Elementen wissen. Da diese im Vorfeld von Programm- auf Projektebene kommuniziert wurden, setzen diese sozial innovativen Ansätze/Modelle in ihrem Projektalltag aktiv um bzw. berücksichtigen sie mit, z.B. durch Projektformate mit einem explizit sozial innovativen Charakter.
- b. *Unbewusste Umsetzung sozial innovativer Elemente*: Akteure auf operativer Ebene setzen Soziale Innovationen eher unterbewusst um, da keine Auseinandersetzung im Vorfeld stattfand und die Umsetzung auf eine gängige Alltagspraxis oder eine „Lebenskultur“ (Interviewperson, Umsetzungsebene) gemäß ihrer beruflichen Profession zurückgeführt wird. So würden in der Berufsbranche der *Sozialen Arbeit* die Entwicklung neuer Ideen zum Berufsalltag zählen.

- c. *Keine aktive Forcierung Sozialer Innovationen durch die Fachverantwortlichen:* Akteure auf der strategischen Ebene rufen nicht explizit zur Umsetzung Sozialer Innovation auf bzw. kommunizieren entsprechende Erwartungen nicht aktiv an die umsetzende Ebene (Projekträger). Dies erfolgt aus der Befürchtung heraus, den Umsetzungserfolg auf operativer Ebene zu schmälern, denn das Label *Soziale Innovation* könnte gut funktionierende Projekte beeinträchtigen, indem neu entwickelte Ansätze zwar das Label sozial innovativ tragen, jedoch eine „Leere Hülle“ darstellen würden, so eine Interviewperson auf strategischer Ebene (Telefonisches Interview).

Transparenz bei Fehlentwicklungen – Etablierte Zusammenarbeitsstrukturen als erfolgsgenerierende Komponente

Aus dem Interviewmaterial geht deutlich hervor, dass der Umsetzungserfolg von der Dynamik der Akteure auf operativer und strategischer Ebene abhängig ist. Dies kommt beispielsweise durch die unterschiedliche Intensität der Partnerbeteiligung auf Umsetzungsebene zum Ausdruck, wonach häufig zu Projektbeginn und -ende eine höhere Beteiligung zu erkennen sei. In diesem Falle wurde im Zeitverlauf nachgesteuert, indem das Engagement der Akteure auf betrieblicher Ebene stärker eingefordert wurde, da auf dieser Ebene der „Social Impact“ am höchsten sei, so eine Interviewperson auf Programmebene.

Einer reibungslosen Zusammenarbeit unter Akteursgruppen würden vereinzelt auch Interessenskonflikte entgegenstehen, die zum Beispiel in Form von Eigeninteressen bzw. unterschiedlichen Sichtweisen der Verbände und Gewerkschaften mit Blick auf die gesteckten Ziele zum Ausdruck kämen. Aber auch Unstimmigkeiten um Bewertungskriterien im Rahmen der Projektauswahl zwischen programminternen Akteuren (hier: Mitglieder der Steuerungsgruppe und Regiestelle) seien zum Beispiel aufgrund der thematischen Auslegung konfliktbehaftet, was aus einem telefonischen Interview mit einer befragten Person auf strategischer Ebene hervorgeht.

Transparenz bei Fehlentwicklungen – Einschränkungen in der Umsetzung aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen

Aufgrund fehlender finanzieller Mittel wurde auf begrenzte Umsetzungsmöglichkeiten von sozial innovativen Elementen auf Umsetzungsebene hingewiesen, die jedoch für eine effiziente Begleitung von Teilnehmenden, abseits der eigentlichen Projektdurchführung, relevant seien. So würden sozial innovative Elemente nicht einzig im Rahmen von durchgeführten ESF-Maßnahmen, sondern insbesondere auch „abseits davon“, beispielsweise auch im Austausch mit Unternehmen entstehen, wofür jedoch keine Ressourcen zur Verfügung stünden, gibt eine Interviewperson auf Umsetzungsebene zu Bedenken.

Berücksichtigung der Querschnittsziele

Aus der vorliegenden Dokumentenanalyse und dem Interviewmaterial wird ersichtlich, dass die Querschnittsziele implizit oder explizit im Rahmen der Programm- bzw. Projektumsetzung *über die Zielgruppenvorgaben laut Förderrichtlinie* mitberücksichtigt werden. Zumindest auf formaler Ebene sind alle Querschnittsziele in den untersuchten Programmen sowie in den Projekten, mit deren Vertretern und Vertreterinnen Interviews durchgeführt wurden, verankert.

Mit Blick auf die empirischen Befunde (Dokumentenanalyse, Monitoring-Daten, Interviewmaterial, Abfragen der Einzelprogramme) finden die Querschnittsziele in der praktischen Umsetzung auf Projekt- und Programmebene jedoch mehrheitlich kaum gezielt Anwendung. In einem Fall wird der aktive Umgang mit den Querschnittszielen aufgrund des geringen Verständnisses zur adäquaten Umsetzung gar als Herausforderung beschrieben. Wohingegen im Falle des Programmes *BBNE*, nach Aussage einer Interviewperson auf Programmebene, Nachhaltigkeit zweifach mitgedacht werde: Zum einen durch die inhaltliche Programmausrichtung als solche, zum anderen durch die Berücksichtigung des Querschnittsziels Nachhaltigkeit im Bundes-OP.

Am Beispiel des Programms *Quereinstieg* zeigt sich, dass trotz des Ziels verstärkt Männer anzusprechen, in der Mehrheit Frauen gefördert werden. Der Blick auf die Output-Indikatoren zeigt, dass knapp doppelt so viele Frauen (442) wie Männer (236) den Quereinstieg in eine Ausbildung als Erzieher/in antreten (Monitoring, Datenstand 2018). In Anbetracht der Tatsache, dass es sich bei diesem Berufsfeld um einen stets geschlechterkonnotierten Beruf handelt, ist der Männeranteil von 34,8% jedoch als positiv einzustufen (siehe hierzu Teilbericht zu den Querschnittszielen⁶). So liegt derzeit der Anteil von Männern am pädagogischen, Leitungs- sowie Verwaltungspersonal in Tageseinrichtungen für die Betreuung von Kindern bei lediglich 6,7 % (Statistisches Bundesamt 2020).

3.5. Phase V - Skalierung und Diffusion

Kommunikationsstruktur – Gegenseitiger Ergebnis- und Erfahrungsaustausch

Die Kommunikationsstruktur wird über die Ebenen (Programm/Projekt) hinweg insbesondere durch den gegenseitigen Ergebnis- und Erfahrungsaustausch und die Nähe zu den Akteuren auf Umsetzungsebene als etabliert und positiv wahrgenommen und dient nach Einschätzung der telefonisch befragten Akteurinnen und Akteure der Wahrung von Transparenz und Transfer. Dabei wird insbesondere die gute, fachliche und enge Begleitung

⁶ Der Teilbericht zu den Querschnittszielen ist ein Teil des Gesamtberichts zur ESF-Dachevaluation 2019/2020.

durch die programmverantwortlichen Stellen betont, so die Einschätzung der Interviewpersonen auf Umsetzungsebene. Ein Aufgabenbereich der Steuerungsgruppe eines Programmes liegt beispielsweise in der Kommunikation der Inhalte der Förderrichtlinie an Gewerkschaften und Arbeitgeber, was von den umsetzenden Akteuren als positiv bewertet wird, da hiermit ein schneller Zugang zu Inhalten, Fördergegenständen, Antragsmodalitäten und Umsetzungsbedingungen möglich sei. Kontrastierend zu diesem Fallbeispiel wurde in einem telefonischen Interview auf der Umsetzungsebene für ein Programm die Kommunikation zwischen Programm- und Projektebene als unzureichend geschildert, da es „teilweise schwer nachzuvollziehen [sei], was von Programmebene erwartet [werde]“.

Wie bereits in Kapitel 3.4 dargelegt, wird sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene ein offener Umgang mit Ergebnissen, Wissen und Erfahrungen (z. B. Handreichungen und Arbeitshilfen) aus der Umsetzung verfolgt. Vernetzungstreffen und andere „Transferveranstaltungen“ würden nach Aussagen aus den telefonischen Interviews diesbezüglich als Plattformen genutzt, um den Austausch über und die Diskussion von Erfahrungen und Ergebnissen voranzutreiben und damit einen Transfer zu ermöglichen. Aus den telefonischen Interviews mit Akteuren und Akteurinnen der strategischen Ebene geht hervor, dass akteursübergreifende Vernetzungsstrukturen unter Projektträgern bereits in der Vorgängerperiode aufgebaut wurden, wonach Programme und Projektträger mit den Netzwerken vertraut seien und diese teilweise aktiv und eigenständig als „Selbstläufer“ agieren würden. Diese Einschätzung wird auch durch die Abfrage der Einzelprogramme bestätigt. Im Rahmen des Programms *IdA* zum Beispiel treffen sich europäische Akteursgruppen (Programmmitgliedsstaaten) einmal jährlich zu sogenannten *IdA*-Vernetzungstreffen um sich über ihre Ergebnisse aus der Praxis, zu Optimierungsbedarfen sowie über neue Steuerungsinstrumente auszutauschen, was auf positive Zustimmung unter den beteiligten Akteursgruppen stöße.

Kommunikationsstruktur – Öffentlichkeitsarbeit

Regelmäßig veröffentlichte Newsletter auf den Projekt- bzw. Programmwebsites böten einen umfassenden Einblick in die Arbeit und die Ergebnisse anderer umsetzender Akteure. Die Öffentlichkeitsarbeit wird akteursübergreifend in den Telefoninterviews auf strategischer und Umsetzungsebene als ein wesentliches Element im Rahmen der Projekt- und Programmumsetzung genannt. Im Falle eines Programms zählt die Entwicklung eines Konzepts zur Öffentlichkeitsarbeit durch den Projektträger, laut einer Interviewperson auf strategischer Ebene, gar zu einer Programmvorgabe (Telefonisches Interview).

Berücksichtigung von Ergebnissen und Erfahrungen

Durch die offene Kommunikationsstruktur und die systematische Einbeziehung von Ergebnissen und Erfahrungen vergangener Projekt- oder Programmansätze sowie Handreichungen externer Akteure, konnten umgesetzte Maßnahmen effektiver als vormals durchgeführte Maßnahmenansätze wirken, so die mehrheitliche Einschätzung der befragten Akteure/innen auf beiden Befragungsebenen. Als Beispiel wird hierbei von einer Interviewperson auf Umsetzungsebene die Schaffung eines inhaltlichen Mehrwerts im Förderperiodenvergleich durch die Umstrukturierung einer Projektkoordinierungsstelle genannt, wonach eine bessere Verzahnung und Kontrolle gewährleistet werden konnte.

Möglichkeiten der Ausweitung

Alle sieben evaluierten ESF-geförderten Einzelprogramme durchlaufen bereits die zweite Förderperiode, wonach Programm- oder Projektausweitungen bzw. Optimierungen (z. B. erweitere Zielgruppenansprache oder Änderungen in der Arbeitsweise) bereits vorgenommen wurden. Die Erprobung von Alternativen und deren Ausweitung wird einem telefonischen Interview auf der Umsetzungsebene zufolge als eine „Fortsetzung und Konkretisierung“ des Vorgängerprogramms durch individuellere und gezieltere Förderung der Zielgruppe bezeichnet.

Mit Blick auf ein mögliches Ausweitungs- bzw. Skalierungspotenzial der Programme bzw. Projekte wurden im Verlauf der Programm- bzw. Projektumsetzung ebenenübergreifend Überlegungen oder gar Strategien für die Verstetigung oder Nachhaltigkeit entwickelt. Darunter zählen die befragten Akteure und Akteurinnen auf strategischer Ebene und Umsetzungsebene im Rahmen der telefonischen Interviews sowie in der Abfrage der Einzelprogramme:

- die Entwicklung öffentlichkeitswirksamer Aktionen;
- eine stärkere Einbindung von öffentlichen Behörden, welche die konzipierten Maßnahmen nach Förderlaufzeitende weiterführen bzw. weiterfinanzieren könnten;
- Maßnahmen zur Mitarbeiter/innenbindung oder Wissensverstetigung;
- Etablierung einer „Projektentwicklungsstelle“;
- Verlängerung der Förderrichtlinien zu verbesserten Konditionen;
- Gründung eines „Regionalclusters“ durch den Aufbau eines zweiten Projektstandorts;
- Unabhängigkeit von der ESF-Förderung durch die Überführung in eine Regelförderung oder durch kommunale Förderung bei vormaliger Trägerförderung.

Nach Ansicht eines Projektträgers (telefonisches Interview) könne eine Projektfortführung gar ohne einen Träger angestrebt werden, da die angestoßenen Prozesse (z. B. durch die Sicherung von Partnern aus der Praxis, Verbundprojektkonzept) fortbestehen würden.

Diese Perspektive wird auch von den anderen umsetzenden Akteuren geteilt, wonach dem Aspekt der Nachhaltigkeit des Projektansatzes im Sinne der Fortführung des Projekts oder des Erhalts der aufgebauten Netzwerkstrukturen ein bedeutender Stellenwert zugesprochen wird, um einen längerfristigen Mehrwert zu generieren. Aus dem telefonischen Interview mit einer Person auf strategischer Ebene wird zudem darauf hingewiesen, dass die im Rahmen der Programm- bzw. Projektumsetzung adressierten Themenbereiche einen „zukunftssträchtigen Charakter“ hätten, da das gesellschaftliche Problem fortbestehe. Eine programmverantwortliche Person weist in diesem Kontext auf die Multiplikationsfunktion eines Programmes hin, welches zunächst modellhaft erprobt wurde um es dann auf Dauer nutzbar zu machen. Im Rahmen eines anderen Projekts des Programms *rückenwind+* wurde im Rahmen des telefonischen Interviews darauf hingewiesen, dass sich erprobte Modelle wie z. B. eine „gegenderte Dienstplangestaltung“, die im Bereich Pflege getestet wurde, auch in einem anderen Arbeitsbereich (z. B. Kita-Bereich) bewähren könnte. Auch am Beispiel eines gut funktionierenden Kooperationsverbunds seien stabile Zusammenarbeitsstrukturen entstanden, die zu einer nachhaltigen Ergebniswirkung beitragen würden, so die übereinstimmenden Aussagen von in Interviews einbezogenen Akteuren und Akteurinnen auf der strategischen und der Umsetzungsebene. Eine Interviewperson auf strategischer Ebene gibt im Telefoninterview zu Bedenken, dass in der Mehrheit der Programme eine Überführung in die Regelförderung hingegen nicht geklärt, bzw. kein Selbstläufer sei, sodass stets nach geeigneten alternativen Finanzierungsmöglichkeiten gesucht werde.

Optimierungsbedarfe für zukünftige Projekt-/Programmansätze (z. B. Handbuch)

Das Interviewmaterial zeigt deutlich, dass alle beteiligten Akteure im Rahmen der Programm- und Projektumsetzung prozesshafte Handreichungen für zukünftige Projekt- und Programmansätze formuliert haben. Dies sei insofern dienlich, als dass durch das bereits erworbene Umsetzungswissen auf mögliche Unzulänglichkeiten und Schwierigkeiten verwiesen werden könne, so dass zukünftig entsprechende Entwicklungen vermieden würden, so eine strategische Person im Rahmen eines Telefoninterviews.

Optimierungsbedarfe für zukünftige Projekt-/Programmansätze – Knappe finanzielle Ressourcen

Wie bereits in Kapitel 3.4 erwähnt, wird auf Umsetzungsebene mehrfach der Aspekt fehlender finanzieller Ressourcen im Rahmen der Projektumsetzung zum Beispiel für notwendige Personalaufstockungen oder Gehaltszahlungen beklagt. Insbesondere für mehrjährig laufende Projekte könnten im Vorfeld steigende Personalkosten nicht vorhergesehen und eingeplant und demzufolge später auch nicht abgerechnet werden. Da i. d. R. gemeinnützige Organisationen keine Rücklagen bilden können, entstünden für Projektträger entsprechende Finanzierungsrisiken.

Optimierungsbedarfe für zukünftige Projekt-/Programmansätze – Mangelnde Flexibilität

Wie bereits im Ergebniskapitel 3.4 dargelegt, scheint der Aspekt der mangelnden Flexibilität im Rahmen der Projektumsetzung seitens der umsetzenden Akteure widersprüchlich wahrgenommen zu werden. Während mangelnde Flexibilität im Rahmen struktureller oder inhaltlicher Programmelemente angemerkt wurde, böten die Programme gleichzeitig aufgrund ihrer Struktur, Möglichkeiten zur (bedarfsgerechten) Nachsteuerung durch Einbeziehung der Expertise der umsetzenden und strategischen Akteure. Gleichzeitig betont eine Interviewperson auf Umsetzungsebene, dass ein „Überstülpen“ von Programmansätzen und Förderrichtlinien für die Projektumsetzung teilweise unpassend und dadurch nicht förderlich sei, da es den Erfolg schmälere. Die befragten Akteure und Akteurinnen äußern den Wunsch nach mehr Handlungsspielraum und mehr Möglichkeiten zur individuellen Nachsteuerung, wenngleich Nachsteuerungsmechanismen (z. B. Zielgruppennachsteuerung) stellenweise zugelassen werden.

Optimierungsbedarfe für zukünftige Projekt-/Programmansätze – Umgang mit Sozialen Innovationen überdenken

Auf Umsetzungsebene wird stellenweise der Wunsch geäußert, den Fokus auf Soziale Innovationen „zurückzuschrauben“ um sich auf gut funktionierende Bereiche zu fokussieren. Diese Ansicht wird auch von strategischer Ebene im Rahmen der Telefoninterviews geteilt, indem erfolgreich arbeitende Projektträger dadurch „abgestraft“ würden, indem ihre Projektausrichtung zwar bedarfsorientiert, nicht aber neuartig und mit sozial innovativen Elementen bestückt sei. Zudem wird von der Gefahr gesprochen, dass durch den Aufruf *sozial innovativ zu sein*, die Projektansätze eine „Leere Hülle“ für Soziale Innovationen darstellen könnten (ebd.). Wie bereits in Kapitel 3.4 ausgeführt, setze der Aufruf *sozial innovativ zu sein* und somit immerzu etwas Neues zu entwickeln, Projektträger unter Druck. In diesem Kontext wird von einer weiteren Interviewperson auf strategischer Ebene der Vorschlag unterbreitet, den Fokus zum Beispiel auf die Entwicklung von „Modellen der Mitbestimmung“ oder „gendergerechter Personalpolitik“ zu legen, die in erster Linie nicht als sozial innovativ zu bezeichnen, wenngleich bedarfsgerecht, seien.

Optimierungsbedarfe für zukünftige Projekt-/Programmansätze – Wunsch nach mehr Vernetzung und Partnerschaftlichkeit

Wenngleich die Vernetzungs- und Kommunikationsstruktur unter den beteiligten Akteursgruppen mehrheitlich als positiv bewertet wird, kommt auf operativer Ebene im Rahmen der telefonischen Interviews stellenweise dennoch der Wunsch nach *noch stärkerem* Transfer durch Weitergabe von Innovationserkenntnissen zum Ausdruck. Die Partnerschaftlichkeit der agierenden Akteure sei in manchen Fällen noch ausbaufähig, so auch eine Interviewperson auf Strategieebene. In diesem Kontext betont eine befragte Person

auf operativer Ebene die Wichtigkeit der regionalen und räumlichen Vernetzung mit anderen Projektträgern des Programms, was erfolgsfördernd sei. Darüber hinaus sei die Mithilfe (z. B. durch Teilnehmendenzuweisung) externer Institutionen wie beispielsweise der Jugendberufsagenturen im Rahmen der Projektumsetzung unerlässlich (ebd.).

Optimierungsbedarfe für zukünftige Projekt-/Programmansätze – Installation einer umfassenden und verpflichtenden Beratung vor Antragstellung

Um Projektanträge zu vermeiden, die aus inhaltlichen Gründen nicht bewilligt werden können, sollte die Beratung von Projektträgern vor Antragstellung verpflichtend in der Förderrichtlinie festgehalten werden, so eine Interviewperson auf strategischer Ebene. In der Praxis werde deutlich, dass besonders kleine Träger mit viel Potenzial am Antragsprozess gegenüber „Antragsprofis“ scheitern würden (ebd.). In diesem Zusammenhang stehe auch der geäußerte Wunsch nach Senkung bürokratischer Hürden im ESF, um die Programme – insbesondere für unerfahrene Akteursgruppen – „gängiger“ zu machen (ebd.). „Programmverschlankungen“ böten eine gezieltere Förderung von Zielgruppen, so eine befragte Person auf Programmebene. Abschließend wird seitens der befragten Akteure und Akteurinnen auf strategischer Ebene sowie Umsetzungsebene auf die Unzulänglichkeit hingewiesen, dass qualitative Indikatoren – im Rahmen des durch die Allgemeine Strukturfondsverordnung sowie der ESF-Verordnung vorgegebenen Systems quantitativer Output- und Ergebnisziele – nicht vorgesehen seien, wengleich sie für eine Qualitätsbewertung des Programms relevant seien.

3.6. Phase VI - Soziale Veränderungen und Wirkungen („Systemic Change/Impact“)

Zielerreichung quantitativer Art

Nach Einschätzung der in den Interviews befragten Akteure und Akteurinnen auf strategischer und Umsetzungsebene würden die Förderprogramme die projektspezifisch festgelegten Output- und Ergebnisziele – insbesondere im Hinblick auf die anvisierte Zielgruppe – erreichen. Ergänzend wird von den Interviewpersonen sowohl auf strategischer als auch der Umsetzungsebene angemerkt, dass die festgelegten quantifizierten Zielwerte des ESF-OP bzw. der Förderrichtlinien (z. B. hinsichtlich der Zielgruppen, der umgesetzten Maßnahmenmodule, etc.) sowie vor dem Hintergrund, dass die Förderperiode noch nicht beendet wurde, in der Mehrheit erreicht wurden bzw. werden.

Die Monitoringauswertungen (Monitoring, Datenstand 31.12.2018; Moyses & Partner 2019: 64⁷) zeigen hingegen, dass die Programme in der Mehrheit (mit Blick auf die Ergebnis- und Output-Indikatoren) zwar ihre Zielwerte – teilweise auch in überdurchschnittlicher Art – erreichen, einige Programme jedoch unter den anvisierten Zielwerten bleiben. Dies trifft z. B. in Bezug auf die Output- und Ergebnisziele im Programm *BBNE* oder das Ergebnisziel im Programm *Quereinstieg* zu (vgl. Moyses & Partner 2019: 64). Im Bericht der IP-Evaluation wird diesbezüglich darauf hingewiesen, dass die Regelförderzeiten bei diesem Programm mehrere Jahre betragen können, und somit davon auszugehen sei, dass bislang verstärkt Programmabbrüche in den Ergebnisindikator eingeflossen sind. Bei Zunahme weiterer regulärer Austritte würde sich die Ergebnisquote erhöhen (vgl. ebd.: 51).

In der Gesamtheit der Programme wird von Akteuren auf strategischer und operativer Ebene darauf hingewiesen, dass die jeweiligen Programme das anvisierte, gesellschaftlich relevante Problem adressieren, indem sie die entsprechende Zielgruppe einbeziehen. In Anbetracht der Tatsache, dass die aktuelle Förderperiode noch nicht abgeschlossen ist, lassen sich jedoch keine finalen Aussagen treffen.

Zielerreichung qualitativer Art

Daneben werden akteursübergreifend qualitative Ziele genannt, die sich quantitativ nicht abbilden lassen: Hierzu zählen die Befragten auf operativer Ebene u. a. eine steigende Motivation und/oder Kompetenz von Teilnehmenden durch die Projektteilnahme oder den Anstoß zu zuvor nicht dagewesenen Lernprozessen oder Diskursen, für die spezifische Aktivitäten in den Projekten entwickelt und erfolgreich erprobt wurden. Als Beispiel dienen hier Betriebe und Unternehmen, die sich bislang nur niedrigschwellig mit Themen wie beispielsweise *Nachhaltigkeit im Betrieb* auseinandersetzen, und dadurch neue Impulse gewinnen würden. Denn sobald Projektträger „unübliche“ Themen und Strukturen zusammenbringen würden, kämen Lernprozesse zu Stande, die durch das Programm ermöglicht werden (müssten), so die Einschätzung einer Interviewperson auf strategischer Ebene. Die Programme würden demzufolge einen guten Anstoß für die Projekte bieten, innovative Ansätze umzusetzen und hätten damit eine „Pilotwirkung“, indem sie Möglichkeiten, die vorher nicht berücksichtigt werden konnten, nun ausschöpfen könnten. Dies impliziert mitunter auch, dass an bestehenden Strukturen „gerüttelt“ werde, so eine Interviewperson auf Programmebene. So seien sozialwirtschaftliche Unternehmen „sehr traditionsbeladene Organisationen“. Neue und digitale Kommunikationsstrukturen würden in solchen Unternehmen tradierte Muster aufbrechen, die dann Soziale Innovationen

⁷ Der aktuelle Datenstand wird noch nachträglich eingearbeitet. Eine abschließende Bewertung der Ergebnis- und Output-Indikatoren erfolgt demnach ebenfalls im Nachgang.

ermöglichen würden (ebd.). Zudem seien neue Impulse und fachliches Wissen durch Fachkräfte hinzugewonnen worden (ebd.).

Der „Verbundprojektgedanke“ zeige ebenfalls positive Wirkung, da durch die netzwerkinterne und übergreifende Zusammenarbeit, neuartige Kooperationsverbünde und aktive Kommunikationsstrukturen entstanden seien, so die interviewten Personen auf Programm- und Projektebene. Als Beispiel dient hierbei die Entwicklung einer *mobilen Kinderbetreuung* eines Projektträgers in Zusammenarbeit mit einem Krankenhausträger. Daneben konnten im Rahmen von Projektumsetzungen neuartige Bottom Up-Ansätze erprobt und in den Transfer gebracht werden, so eine Interviewperson auf Umsetzungsebene. Eine Interviewperson auf Programmebene spricht dabei von neu entstandenen „Experimentierräumen“ im Zuge der Projektumsetzung, da zum Beispiel das Angebot für Auszubildende im Baubereich gering sei. Das Berufsfeld des Handwerks sei im Bildungsverständnis sehr funktional strukturiert. Durch das Programm würden jedoch zuvor nicht da gewesene Experimentierräume für junge Menschen geöffnet.

Programm-/Projektakzeptanz

Ein Mehrwert der ESF-geförderten Programm -bzw. Projektumsetzung wird von allen befragten Akteuren und Akteurinnen sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene im Rahmen der telefonischen Interviews sowie in der Abfrage der Einzelprogramme bestätigt, da Projektträgern eine bislang nicht da gewesene Erprobungschance geboten (z. B. Erprobung neuer Projektformate) und gleichzeitig ein bestehender Bedarf der angesprochenen Zielgruppe gedeckt werde.

Die hohe Programm- und Projektakzeptanz käme zudem durch die starke Nachfrage der Träger nach den zur Verfügung stehenden Projektfinanzierungen, ihres Bekanntheitsgrads und ihrer Passgenauigkeit zum Ausdruck, so die Einschätzung der Akteure und Akteurinnen auf strategischer Ebene und Umsetzungsebene. Die Programme würden zentrale gesellschaftliche Herausforderungen aufgreifen und auf Grundlage dessen könnten die Projektträger entsprechend zielgerichtete Maßnahmen konzipieren, so die mehrheitliche Einschätzung auf Strategie- und Umsetzungsebene in den telefonischen Interviews. Durch die ESF-Förderung sei zudem nicht nur auf Projektebene, sondern besonders auch auf „Institutionen im Allgemeinen“ ein „positiver Impact“ – in Bezug auf den gegenseitigen Lernfortschritt durch den Austausch – zu verzeichnen, so eine Interviewperson auf Programmebene.

Querschnittsziele

Auf Basis der Interviewaussagen lässt sich folgern, dass der Großteil der untersuchten Programme und Projekte die Querschnittsziele implizit dort mitberücksichtigt, wo es aufgrund der Programm- bzw. Projektausrichtung (z. B. auf Frauen, spezifische Zielgruppe und/oder das Umweltthema) nahegelegt werde. Ferner wurden stellenweise Maßnahmen

an den jeweils zu adressierenden Zielgruppen im Projektverlauf angepasst. Dies kam, laut Aussage einer Interviewperson auf strategischer Ebene, durch den verbesserten Zuschnitt von Projekten auf die Zielgruppe der Frauen mit Fluchthintergrund zum Ausdruck, indem diese Adressatinnen auf eine andere Art und Weise als die Gruppe der Männer angesprochen würden.

In der Gesamtheit der Programme werden deutlich mehr Männer als Frauen angesprochen. Bei der *Sozialpartnerrichtlinie* ist der Frauen- und Männeranteil hingegen nahezu ausgeglichen (ebd.). Bei den Programmen *Quereinstieg* und *rückenwind+* sind überdurchschnittlich mehr Frauen als Männer zu verzeichnen. Gleichzeitig muss berücksichtigt werden, dass sich (wie bereits in Kapitel 3.4 erwähnt) die Programme *BBNE* und *Quereinstieg* auf klassisch geschlechterkonnotierte Berufsfelder (z. B. Handwerk, Erziehungsberuf) konzentrieren. Die hier tatsächlich erreichten Männer- bzw. Frauenanteile können im Vergleich zu den in den Berufsfeldern ansonsten üblichen Geschlechterverhältnissen als positiver Beitrag zur Förderung der Gleichstellung bewertet werden (siehe hierzu Teilbericht zu den Querschnittszielen, Kapitel 4.3.4⁸).

3.7. Ergebnisse in der Gesamtbetrachtung

In der Mehrheit der evaluierten Programme werden sozial innovative Elemente von den befragten Akteuren und Akteurinnen insbesondere im Rahmen von umgesetzten Bottom Up-Strategien und dem Kooperationsverbund identifiziert, was auch durch die Anfang des Jahres 2020 durchgeführten Abfragen bei Fachverantwortlichen und Evaluierenden der nicht im Fokus der Sozialen Innovation stehenden ESF-Einzelprogramme bestätigt wurde. Demzufolge lassen sich im Rahmen dieser Studie auch über die sieben evaluierten Programme hinweg Tendenzen für die anderen ESF-Programme ableiten, was darüber hinaus einen breiteren Blick auf das Innovationspotenzial des ESF- Bundesprogramms bietet.

Nach Ansicht der befragten Akteursgruppen adressieren die Förderprogramme durch ihre Wirk- und Arbeitsweise ein gesellschaftliches Problem an, indem sie kleinteilige und lokale Prozesse und Strukturen initiieren bzw. in Bewegung bringen und dadurch in unterschiedlicher Intensität einen sozialen Wandel auf Mikroebene zu erwirken versuchen.

⁸ Siehe Fußnote 6.

4. Prioritätsachsenübergreifende Bewertung der Umsetzung Sozialer Innovation (Sechs-Phasen-Auswertungsraster)

Bevor in den nachstehenden Kapiteln 4.1 bis 4.7 eine prioritätsachsenübergreifende Bewertung der Programme und davon abgeleitete Good Practice-Ansätze, hinsichtlich der Umsetzung von Sozialer Innovation (entlang des Sechs-Phasen-Auswertungsrasters und unter Berücksichtigung der sechs Gütekriterien) anschließen, sollen die nachstehenden Hinweise vorab Berücksichtigung finden:

1. Im Rahmen der Evaluation findet eine ebenenübergreifende Bewertung statt, d. h., dass zum einen die Programme und zum anderen die umgesetzten Projekte bewertet werden. Dies impliziert, dass Soziale Innovation je nach Programmstruktur entweder auf Programm- oder auf Projektebene oder auf beiden Ebenen gleichzeitig eine Umsetzung findet und, dass entweder das Programm günstige Rahmenbedingungen bietet, um sich als Projektträger sozial innovativ zu erproben oder das Programm als solches sozial innovativ ist.
2. Zudem sei darauf hinzuweisen, dass im Rahmen der Bewertung nicht der Anspruch erhoben wird, dass in jeder der sechs Phasen sozial innovative Elemente bei den Programmen bzw. Projekten auffindbar sind. Vielmehr interessieren – auch zur Ableitung möglicher programmübergreifender Steuerungsimpulse – jene Faktoren, die innerhalb einer Phase förderlich (oder hemmend) auf die Entwicklung und Erprobung Sozialer Innovationen wirken.
3. Im Rahmen der Bewertung gilt es, die Kontext- und Subjektabhängigkeit von Sozialen Innovationen mit zu berücksichtigen. Dies meint, dass zum Beispiel ein neuartiges Projektelement in einem spezifischen Kontext – je nach Voraussetzungen und Erfahrungswerten – für gewisse Personengruppen sozial innovativ sein kann, für andere hingegen nicht. Wie aus den dargestellten Ergebnissen (vgl. hierzu insbesondere Kapitel 3) hervorgeht, scheinen das Verständnis, die Auslegung und die Bewertung von Sozialen Innovationen kontextabhängig unterschiedlich zu sein.
4. Wie bereits in Kapitel 3 erwähnt, gelten die sechs formulierten Gütekriterien als Mindeststandards zur Umsetzung von Sozialer Innovation auf strategischer sowie operativer Ebene. Im Rahmen der Bewertung gilt ein Augenmerk darauf, ob Programme oder Projekte unter Umständen überdurchschnittlich wirken, indem sie über die sechs Gütekriterien hinaus ergänzende Kriterien zur Umsetzung von Sozialer Innovation erfüllen.

In der nachstehenden Tabellenübersicht (vgl. Tabelle 2) wird deutlich, dass alle sieben evaluierten Programme die sechs Phasen des Innovationszyklus in unterschiedlicher Intensität durchlaufen haben, was sich anhand der durchgeführten Interviews und der Auswertung von Monitoring-Daten zum Beispiel durch die zwischen der vorangegangenen und

Themenzentrierte Studie: "Soziale Innovationen" – Einzelstudien der ESF Dachevaluation

der aktuellen Förderperiode eingetretene Nachsteuerung (durch gezielte Anpassungsprozesse) und Erprobung sowie durch die Anpassung von quantifizierten Zielgrößen zeigt (siehe hierzu im Detail die Ausführungen zur Phase IV im Kapitel 4.4). Beispiele hierfür sind:

- Nachjustierung bzw. Erweiterung der Zielgruppen im Rahmen der *Nachsteuerung*,
- Schärfung und *Erprobung* neuer, zuvor nicht dagewesener Themenfelder (ESF als Experimentierfeld), sowie
- *Anpassung von quantifizierten Zielgrößen* sofern größere Abweichungen zu verzeichnen sind, indem z. B. Teilnehmendenzahlen nicht erreicht werden.

Tabelle 2: Prioritätsachsenübergreifende Betrachtung der Programme entlang des Sechs-Phasen-Innovationszyklus.

Prioritätsachse	Programme	Phase I	Phase II	Phase III	Phase IV	Phase V	Phase VI ⁹
Prioritätsachse A	Mikromezzaninfonds	✓	✓	✓ ¹⁰	✓	✓	✓
	Sozialpartnerrichtlinie	✓	✓	✓	☒ ✓	✓	✓
	Rückenwind+	✓	✓	✓	☒ ✓	✓	✓
Prioritätsachse B	IdA ¹¹	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	IsA	✓	✓	✓	☒ ✓	✓	✓
	IvAF	✓	✓	✓	☒ ✓	?	✓
	JUSTiQ	✓	✓	✓	☒ ✓	✓	✓
Prioritätsachse C	Quereinstieg	✓	✓	✓	☒ ✓	☒ ✓	✓
	BBNE	✓	✓	✓	☒ ✓	☒ ✓	✓

Quelle: Eigene Darstellung.

Legende zur vorangestellten Tabellenübersicht (vgl. Tabelle 2):

✓ Die mit einem Symbol – Häkchen in grüner Farbe – gekennzeichneten Programmphasen deuten auf einen reibungslosen Phasenverlauf des jeweiligen Programms hin. Dies meint, dass das Programm die zu erfüllenden Bestandteile der jeweiligen Phase erreicht hat.

☒ Die mit beiden Symbolen – Häkchen in grüner Farbe und Kreuz in roter Farbe – gekennzeichneten Programmphasen machen darauf aufmerksam, dass in der entsprechenden Phase hemmende Faktoren und Unzulänglichkeiten für eine erfolgreiche Projekt- bzw. Programmumsetzung wirken und die Phase somit nur unzureichend durchlaufen wurde.

⁹ Soziale Veränderungen und Wirkungen im *kleinen* und *lokalen* Kontext (Phase VI).

¹⁰ Im Rahmen dieses Förderinstruments erfolgt keine Projektumsetzung, da der *Mikromezzaninfonds* ein Projekt darstellt und dadurch im Vergleich zu den anderen ESF-Programmen eine andere Bewertung erfährt.

¹¹ Im Rahmen des Programms *IdA* wurden keine Interviews auf Projektebene geführt.

4.1. Phase I (Problemidentifikation)

In Phase I wird von Seiten aller evaluierten Programme der Prozess der *Problemidentifikation* konkret formuliert: Alle relevanten Akteure arbeiten, gegeben ihrer jeweiligen Fachexpertise, auf eine zuvor gemeinsam festgelegte Zielstellung und Zielgruppe hin.

Im Rahmen der Problemadressierung wird beispielsweise eine bestehende Förderlücke identifiziert (z. B. Klimaschutz und Berufsbildung), woraufhin das Programm mit seiner konkreten Zielbestimmung und der Einbindung aller relevanten Akteuren aus der Praxis hinwirkt.

Good Practice – Phase I

1. Möglichst konkrete Beschreibung der Ausgangslage.
2. Formulierung der zu erreichenden Ziele seitens der umsetzenden Akteure.
3. Fokus auf den Aspekt der Zusammenarbeit aller, für die Zielerfüllung, relevanten Partner (z. B. öffentliche Behörden, Unternehmen).

4.2. Phase II (Ideenentwicklung)

Im Hinblick auf Soziale Innovationen erfüllen die evaluierten Förderprogramme mehrheitlich die Vorgaben des Operationellen Programms des Bundes, die Vorgaben der ESF-Verordnung sowie die der jeweiligen Förderrichtlinien im Hinblick auf Soziale Innovationen. So stehen bei allen Programmen Partnerschaftlichkeit und Möglichkeiten zur Erprobung im Fokus.

Die mehrheitliche Verfolgung einer Bedarfsanalyse im Rahmen der Ideen(weiter)entwicklung zwischen zwei ESF-Förderperioden (vor Programm- bzw. Projektauflegung) kann positiv bewertet werden, da potenzielle Vor- und Nachteile sowie mögliche Fehlentwicklungen vorangegangener oder ähnlicher Programme systematisch mitberücksichtigt, bzw. alternative Problemlösungsstrategien gleichrangig diskutiert wurden, die letztlich zur nun umgesetzten Idee führten. Beispiele für solche lernbedingten Änderungen sind beispielsweise:

Good Practice – Phase II

1. Zielgerichtete Verfolgung einer Bedarfsanalyse: Beispielgebend ist u. a. das Programm *rückenwind+*, indem anfangs eine ausführliche Bedarfsanalyse aufgestellt, Erfahrungen aus der vorangegangenen ESF-Förderperiode systematisch mitberücksichtigt, d. h. Vor- und Nachteile der jeweiligen Programminhalte,- und Ausrichtung gleichrangig diskutiert wurden, und wonach sich eine Umsetzungslücke identifizieren ließ, indem sich das Themenfeld *Personalentwicklung* nicht ohne das ergänzende Themenfeld *Organisationsentwicklung* erfolgreich umsetzen lässt.
2. Die Einbindung relevanter, heterogener und unter Umständen neuer Akteure im Ideenentwicklungsprozess bietet die Nutzung von Synergieeffekten (z. B. gegenseitige Ressourcennutzung durch Kooperationen).

- *Programmspezifische Zielgruppenausweitung:* Die Ausweitung der Zielgruppe auf Frauen in der aktuellen Förderperiode im Programm *Quereinstieg* (im Vergleich zum Vorgängerprogramm *Mehr Männer in Kitas* in der Förderperiode 2007-2013) wurde vorgenommen, um sowohl dem generell vorhandenen Wunsch eines Tätigkeitswechsels bei berufstätigen Männern als auch bei berufstätigen Frauen im Alter zwischen 30 und 45 Jahren Rechnung zu tragen. Zum anderen sollte die Ausweitung aber auch der möglicherweise zu niedrigen Teilnehmerszahl, bei einer Einschränkung der Teilnehmenden nur auf Männer (z. B. in ländlichen Regionen), entgegenwirken.
- *Einsparungspotenzial:* Die übergreifende Zusammenarbeit im Rahmen des Programms *JUSTiQ* mit anderen Ressorts war beispielsweise zur Vermeidung möglicher Doppelstrukturen und zur Nutzung von Synergien beabsichtigt.
- *Themfelderweiterung:* Aus einem *Learning* der vorangegangenen ESF-Förderperiode wurde bei dem Programm *rückenwind+* deutlich, dass sich beispielsweise der Themenbereich Personalentwicklung nur mit einem weiteren Bereich, dem der Organisationsentwicklung, zusammendenken lässt.

Good Practice – Phase II (Forts.)

3. Vorausgesetzt günstiger Rahmenbedingungen können alle Programme beispielhaft die Anforderungen der administrativen Vorgaben zur Umsetzung von Sozialen Innovationen durch *Erprobung* und *Partnerschaftlichkeit* erfüllen.

Demgegenüber kann der konkrete Aufruf in einzelnen Förderrichtlinien zu Bottom-Up-Strategien auf operativer Ebene dazu führen, dass alle für die Umsetzung der Projektidee relevanten Akteure aus der Praxis aktiv in den Ideenentwicklungsprozess eingebunden werden und die Umsetzung sozial innovativer Ansätze sowie die Aktivierung und den Transfer begünstigen. Dies lässt sich auf Basis der Stellungnahmen der Anfang 2020 befragten Fachverantwortlichen und Evaluierenden folgern. An dieser Stelle sei auch hier wieder darauf hinzuweisen, dass neuartige Elemente wie Bottom-Up-Ansätze auf Projektebene zwar neuartig sein können, wenngleich das Programm bereits in der Vorgängerperiode umgesetzt wurde und dadurch an sich nicht neuartig ist.

Mit Blick auf die gegebenen Rahmenbedingungen weisen die einzelnen Programme Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Hinblick auf die Umsetzung von Sozialen Innovationen auf: Wie bereits in Kapitel 3.2 erwähnt führen der explizite Aufruf zur Umsetzung von Sozialer Innovation in den Förderrichtlinien zu anderen Ergebnissen als Richtlinien, in denen die Umsetzung von Sozialen Innovationen nur mittelbar über die Erwartung an eine partnerschaftliche Zusammenarbeit der eingebundenen Akteure erwartet wird.

Die bürokratischen Hürden bezüglich der Projekt- und Programmabwicklung im Rahmen des ESF werden von allen befragten Akteursgruppen sowohl auf der operativen als auch der strategischen Ebene als herausfordernd und erfolgshemmend beschrieben.

4.3. Phase III (Problemlösungsstrategien)

Wie bereits in Kapitel 3.2 erwähnt, werden die untersuchten Einzelprogramme in weiterentwickelter Form bereits in der zweiten Förderperiode umgesetzt. Vorgängerprogramme wurden bereits jahrelang erprobt, und Ergebnisse und Erfahrungen sind in die Planungen der Programme für die aktuell laufende Förderperiode mit eingeflossen. Durch die Erprobung und Umsetzung schaffen es die Programme zum Großteil effizienter (als bewährte Umsetzungsformate) zu sein, indem sich Akteursgruppen zusammentun und gemeinsam bestehende Problemlagen vor Ort bearbeiten.

Die empirischen Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass zur frühzeitigen Identifikation von Problemlagen aber auch zur Nutzung von Synergien und zur Optimierung von Förderketten eine enge sektorübergreifende Verzahnung zwischen strategischen und operativen Akteuren (z. B. aufgrund des Austauschs besseren Wissens) begünstigend wirkt. Aber auch die Verzahnung zwischen programminternen und externen Instanzen, wie zum Beispiel zwischen ESF-Projekträgern und Jugendberufsagenturen, bietet Vorteile, indem beispielsweise problematische Stadtquartiere (in denen sich beispielsweise junge Menschen mit Problemlagen aufhalten), frühzeitig aufgespürt werden könnten. Zudem scheinen Zusammenarbeitsformen mit einer bedarfsgerechten Ausrichtung geeignet zu sein (z. B. im Rahmen des Programms *JUSTiQ* durch die Zusammenarbeit zwischen kommunalen Koordinierungsstellen und Projekträgern) um angemessen auf die spezifischen und sich im Zeitverlauf verändernden Bedarfe der Zielgruppe adäquat und flexibel reagieren zu können. Eine bedarfsgerechte Ausrichtung wird am Beispiel eines Programms dadurch deutlich, dass unterschiedliche Interessen gleichrangig diskutiert werden, die zu einem gemeinsamen Fortschritt führen, der allen Bedarfen gerecht wird. Ein entscheidender Aspekt in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteursgruppen sollte darin liegen, dass die Art und Weise der Zusammenarbeit stets hinterfragt wird. Dies meint hierbei eine Selbstreflexion, ob die aktuelle Zusammenarbeitsform dem aktuellen Bedarf entspricht.

Good Practice – Phase III

1. Identifikation des konkreten Handlungsbedarfs: Ein gute Practice-Beispiel liefert hierbei das Programm *BBNE* zur konkreten Formulierung des *Handlungsbedarfs* (z. B. Nachhaltigkeit in Unternehmen) durch die Projektantragstellenden, der zudem den *regionalen* und *zielgruppenspezifischen Bedarf* deckt und die *erwünschte ESF-Zusätzlichkeit nachweist*, indem die Programm-Maßnahmen außerschulisch stattfinden.
2. Alle am Entscheidungsprozess relevanten Personen (strategische Akteure) sind im Rahmen der Projektauswahl beteiligt und setzen gegenseitige Impulse.
3. Erfahrungswerte aus der Vorgängerperiode (wie Erprobungen von Alternativen) fließen in die aktuelle Förderperiode ein und bieten wichtige Potenziale für eine Programm/-bzw. Projektausweitung.

4.4. Phase IV (Implementation)

Wie in Kapitel 3.2 erwähnt, befinden sich alle Programme (mit Anpassungen) in der zweiten Förderperiode und haben somit die Nachsteuerungs- und Erprobungsphase durchlaufen. Dabei unterscheiden sich die Programme hinsichtlich ihres Grades der individuellen Nachsteuerung, wobei nur geringfügige Änderungen auf Projektebene möglich sind, da Aspekte – betreffend die Programmstruktur – in der laufenden Förderperiode mit zusätzlichem Aufwand (im Rahmen eines Änderungsauftrages) verändert werden können. So wurden einzelne Programme mehr oder weniger stark nachgesteuert, sofern zum Beispiel eine ursprünglich konzipierte Maßnahme nicht zielgruppengerecht wirkte.

Über die Ebenen hinweg wird deutlich, dass der ESF für Projektträger grundsätzlich die Möglichkeit bietet, sozial innovativ zu sein, indem er finanzielle Mittel zur Erprobung entsprechender Ansätze zur Verfügung stellt. Die Umsetzung sozial innovativer Elemente scheint jedoch v. a. bei solchen Programmen gut zu funktionieren, in denen den Projektträgern genügend Handlungsspielräume und Flexibilität zur Konzeption, Planung und Umsetzung entsprechend zur Verfügung gestellt werden. Wichtig scheint auch zu sein, dass den spezifischen regionalen Bedingungen durch passgenaue Ansätze entsprochen werden kann. An dieser Stelle legen die empirischen Befunde jedoch auch die Grenzen des ESF offen: So bietet dieser den Projektträgern zwar die Möglichkeit *des sich Ausprobierens*, diese werden jedoch oftmals durch ungünstige Rahmenbedingungen, insbesondere im Rahmen administrativer Hürden, zu kurzer Förderzeiträume, ausufernder Monitoring- und Berichtspflichten z. T. stark eingeschränkt.

Zudem wird aus der Auswertung der empirischen Befunde deutlich, dass es im Rahmen der Implementationsphase (Phase IV) eines konkreten und ausführlichen Konzepts zur Umsetzung von Sozialen Innovationen für Akteure der operativen Ebene, aber auch auf strategischer Ebene bedarf. So sollte auf strategischer Ebene als auch auf operativer

Good Practice – Phase IV

1. Die Umsetzung von sozial innovativen Elementen wird durch günstige, administrative Vorgaben, förder-technische Rahmenbedingungen sowie genügend Handlungsspielraum begünstigt. Beispielhaft wird von Seiten der *IsA*-Projektträger ein großer Handlungsspielraum im Rahmen der Projektumsetzung (z. B. „aufsuchende Arbeit“) wahrgenommen, welcher nötige Flexibilität zulässt.
2. Eine konkrete Auseinandersetzung mit der Begrifflichkeit „Soziale Innovationen“ vor Programmbeginn erhöht den Umsetzungserfolg. Im Rahmen der Projektauswahlkriterien wird deutlich und ausführlich kommuniziert, in welchem Maße Soziale Innovationen im Projektalltag umzusetzen sind, bzw. welche Erwartungen einher gehen, sofern die Programme als sozial innovativ eingestuft wurden.
3. Ausreichende (finanzielle, personelle, materielle) Ressourcen bieten eine reibungslose Projektumsetzung und Erprobung.
4. Zusammenarbeitsstrukturen in Form einer engen, sektorenübergreifenden Kooperation bietet Möglichkeiten einer unmittelbaren und zügigen Nachsteuerung.

Ebene das Verständnis von Sozialer Innovation und das dahinter liegende Konzept sowie die konkreten Erwartungen der fachlich zuständigen Stellen transparent und verständlich gemacht werden. Akteursübergreifend zeigen sich auf Programm- oder Projektebene unterschiedliche Definitionen von Sozialer Innovation. Die daraus resultierende Gefahr liegt auf der Hand: Wird die konkrete Definition Sozialer Innovationen allein den Trägern überlassen, sind weder konzeptionelle Ansätze, noch Charakteristika der Umsetzung oder gar Ergebnisse und Erfolge miteinander vergleichbar. Gegenwärtig, so zeigen die durchgeführten Dokumentenanalysen, weisen die jeweiligen Förderrichtlinien in unterschiedlicher Ausprägung auf die konkrete Erprobung von neuartigen Elementen oder gar auf Soziale Innovation hin. Im Falle von zwei evaluierten Programmen findet sich ausschließlich im Operationellen Programm des Bundes, nicht aber in den jeweiligen Förderrichtlinien Hinweise zur Umsetzung von Sozialen Innovationen. Dies könnte zur Folge haben, dass inhaltliche Chancen, die sich aus einer gezielteren Umsetzung von Sozialen Innovationen ergeben würden, nicht adäquat genutzt werden.

Wie deutlich wurde, kann der explizite Aufruf, sozial innovativ zu sein, auch Gegenteiliges bewirken und dadurch erfolgshemmend wirken, indem Akteure der Umsetzungsebene unter Druck geraten, neuartige Methoden zu entwickeln, die dann unter Umständen nicht mehr bedarfsgerecht, aber neu sind. An dieser Stelle lässt sich das Beispiel des Programmbausteins *Branchendialog* im Rahmen der *Sozialpartnerrichtlinie* anführen, welcher zwar neuartig und innovativ ist, wenngleich auch alt bewährte Programmbausteine bzw. Module erfolgreich wirken und demnach nicht verändert werden müssten. Dies meint, dass Soziale Innovation nicht über ein gesamtes Programm *gestülpt* werden sollte, sondern dass auch Teilaspekte innovativ sein können.

In den Dokumenten (Förderrichtlinien, Bundes-OP, ESF-VO) wird zwar auf die *Erprobung* durch Bottom Up-Ansätze und Partnerschaftlichkeit hingewiesen, alle weiteren – für eine Soziale Innovation entscheidenden Elemente – scheinen jedoch implizit zu funktionieren. Hierzu gehören u. a. Neuartigkeit, eine gesellschaftliche Problemlage bzw. einen identifizierten Bedarf stillender Lösungsansatz, Transparenz sowie Transfer. Ohne diese Elemente – so zeigt sich anhand der durchgeführten Interviews – wird deutlich, dass als innovativ zu bezeichnende Prozesse auf Umsetzungsebene eher zufälligen Charakter haben, dadurch eher unterbewusst und unbeabsichtigt geschehen. Dies wird exemplarisch dadurch deutlich, dass die befragten Akteure und Akteurinnen der Umsetzungs- sowie strategischen Ebene mehrheitlich nicht von dem Begriff der Sozialen Innovation Gebrauch machen, wenngleich sie zum Beispiel von bedarfsgerechtem Handeln und der Erprobung von neuartigen Elementen in Partnerschaft sprechen. Diese Elemente umschreiben jedoch gleichzeitig Soziale Innovationen per Definition.

Grundsätzlich sollte demnach schon bei Programmierung des Operationellen Programms (OP) gezielter vorgegangen werden und das Potenzial Sozialer Innovationen im jeweiligen

Programmkontext stärker geprüft werden, um Programme bzw. Projekte nicht im Unklaren über die bestehenden Erwartungen seitens der Fachverantwortlichen zu lassen. Dies bedeutet zudem, dass alle an der Umsetzung beteiligten Akteure über den sozial innovativen Charakter des jeweiligen Programms/Projekts informiert sein sollten sowie ein gleiches Verständnis Sozialer Innovationen vorliegen muss, um zielgerichtet im Sinne neuer bzw. neuartiger Lösungen arbeiten zu können. Dieses stärker auf Vorgaben beruhende Vorgehen schließt dabei nicht aus, dass zu stark Einfluss auf die Handlungsspielräume der Träger genommen wird. Im Gegenteil: Der zur Verfügung stehende Rahmen, in dem Träger innovative Ideen mit ihren Partnern entwickeln und erproben können, wird klarer gefasst und das Risiko von Fehlentwicklungen oder Fehlinterpretationen der (zu allgemein oder zu unkonkret formulierten) Vorgaben reduziert. Nicht intendierte sozial innovative Lösungsansätze im Rahmen von anderen Programmen und Projekten bleiben gleichwohl möglich.

4.5. Phase V (Skalierung und Diffusion)

Laut Bundes-OP wird Soziale Innovation in den konzipierten und durchgeführten Maßnahmen auf Projektebene gesehen. Eine erfolgreiche Umsetzung bietet Chancen für die Überführung des (erfolgreich) erprobten Ansatzes in die Regelförderung. Dies wurde am Beispiel eines Projekts durch eine eingetretene Projektverstetigung – unabhängig vom ESF oder gar ESF-Projektträger – deutlich (siehe hierzu Kapitel 3.5).

Daneben zeigen durchgeführte Bottom Up-Projekte Erfolge, da das Selbstengagement der Projektträger gefördert wird und (regionale) Vernetzungen und Kooperationen aufgebaut werden, die dann nachhaltig wirken und sich verstetigen können.

Die Erprobung neuer innovativer Ansätze in der Praxis und die Überprüfung einer möglichen Integration in die Regelförderung wurde bei allen Programmen vorgenommen.

Auf Basis der Interviewauswertungen wurde stellenweise deutlich, dass in einzelnen Phasen das Programm, in anderen Phasen wiederum ein konkretes Projekt sozial innovativ wirken. Dies wurde insbesondere in den Phasen IV und V deutlich, indem zum Beispiel die Umsetzung sozial innovativer Elemente von Akteuren der operativen Ebene ohne spezifischen Aufruf durch die Programmebene erfolgte und Verstetigungsmöglichkeiten eigenständig diskutiert wurden. Programmspezifische Unterschiede in den Phasenverläufen

Good Practice – Phase V

1. Neu gewonnene Erkenntnisse oder Erfahrungen werden für eine nachhaltige Projekt- oder Programmumsetzung mitberücksichtigt. Beispielfähig durch die Intensivierung von Zusammenarbeitsstrukturen und die Forcierung von Öffentlichkeitsarbeit, um die Erkenntnisse in den Transfer zu bringen. Die Soziale Innovation bzw. das sozial innovative Produkt eines „Parkours“ wurde im Rahmen des Workcamp-Moduls im Förderprogramm *BBNE* bereits in zwei weiteren Regionen aufgebaut, welches von anderen Akteuren vor Ort weitergenutzt wurde.

treten insbesondere in Phase V (Skalierung und Diffusion) auf, da sich die Rahmenbedingungen zur nachhaltigen Programm-/Projektentwicklung für die beteiligten Akteursgruppen und unter Berücksichtigung der jeweiligen Umsetzungskontexte (z. B. gesellschaftliche, regionale und/oder politische Relevanz) voneinander unterscheiden.

Der Aspekt der Kommunikation gilt als wesentliches Element zur Skalierung und Diffusion eines Programm-/Projektansatzes (vgl. Anhang 1). Mit Blick auf die Kommunikationsstrukturen unter den beteiligten Akteursgruppen wurde in Kapitel 3.3 deutlich, dass die Kommunikation unter den beteiligten Akteursgruppen auf strategischer Ebene als überwiegend positiv beschrieben wurde, während diese von den Akteuren der Umsetzungsebene teilweise weniger zufriedenstellend bewertet wurde.

4.6. Phase VI (Soziale Veränderung und Wirkung)

Die Phase VI des Innovationszyklus vereint alle vorangestellten Phasen (I–V) und ist somit ihr Resultat. Wie bereits in Tabelle 2 verdeutlicht, wurde die finale Phase VI des Innovationszyklus von allen evaluierten Förderprogrammen – wenngleich mit Einschränkungen – erreicht. Anders ausgedrückt bedeutet dies, dass die vorab definierten Ziele in unterschiedlicher Intensität sowie im *kleinen* und *lokalen* Rahmen erfüllt wurden: Wie aus den vorangestellten Ergebnissen diesbezüglich hervorgeht, werden die jeweiligen Programme bzw. Projekte von den beteiligten Akteuren mehrheitlich gut angenommen, da sie aufgrund ihrer bedarfsgerechten Arbeits- und Wirkweise im *lokalen* Kontext (d. h. kleinteilige und lokale Strukturen) Veränderungen im Kleinen anstoßen, und dadurch einen Beitrag zur Lösung des adressierten Problems (Phase I) vor den ganz konkreten Kontextbedingungen leisten könnten. Beispielhaft können hierfür die (mit Einschränkungen) geäußerte Zufriedenheit auf Projektebene sowie der Ausbau von Netzwerken dienen, die nachhaltig wirken können, angeführt werden.

In einigen Fällen wird ersichtlich, dass Projektideen auf operativer Ebene nicht zwangsläufig neu sein müssen, um als sozial innovativ zu gelten. Unter anderem aus den telefonisch durchgeführten Interviews lässt sich diesbezüglich folgern, dass auch alt bewährte und bestehende Projektmaßnahmen bedarfsgerecht optimiert werden und dadurch sozial in-

Good Practice – Phase VI

Abschließende Überprüfung (Soziale Veränderung und Wirkung)

1. Ist durch die Programm- bzw. Projektumsetzung eine gewünschte Wirkung im kleinen und lokalen Kontext eingetreten?
2. Wurden die anvisierten Ziele durch die entsprechende Arbeits- und Wirkweise erreicht?
3. Wird das Programm in seiner Gesamtheit gut angenommen?
4. Wo lassen sich mögliche Unzulänglichkeiten oder eine mangelnde Akzeptanz identifizieren, wonach die Umsetzung u. U. scheitert?

novativ wirken. Zudem wurde deutlich, dass Soziale Innovation in einzelnen Tätigkeitsbranchen (wie z. B. im Feld der *Sozialen Arbeit*) als gängige Alltagspraxis verstanden wird, so dass umsetzende Akteure Soziale Innovationen bereits implizit umsetzen.

Zudem bestätigen die durchgeführten Erhebungen, dass die in den Dokumenten (Bundes-OP, Förderrichtlinien) festgehaltenen Voraussetzungen wie Partnerschaftlichkeit und Erprobung durch Akteure sowohl auf strategischer als auch operativer Ebene erfüllt wurden. Förderlich wirkte sich diesbezüglich die gute Verzahnung relevanter, (auch externer) Partner und die Entwicklung und Erprobung neuartiger Modelle und Prozesse, zum Beispiel digital gestützte Organisationsmodelle und neue Kommunikationsprozesse, aus. Beispielfhaft wird dies am Programm *rückenwind+* durch die verstärkte Einbindung von Hochschulen und Innovationsinstituten im Bereich Digitalisierung deutlich.

Der Blick auf die Monitoring-Daten zeigt, dass die vorab festgelegten quantifizierten Output- und Ergebnisziele der sieben evaluierten Förderprogramme überwiegend erfüllt und z. T. übertroffen wurden. Das Erreichen quantifizierter Ziele bedeutet jedoch nicht, dass die Programme den für Soziale Innovationen angestrebten gesellschaftlichen Wandel hervorrufen. Vielmehr können die Programme durch die i. d. R. vorsichtig definierten Ziele, lediglich begrenzte Wirkungen entfalten, die sich i. d. R. auf die direkt am Projekt beteiligten Akteure (Projekträger und Partner) und die Teilnehmenden beziehen. Bewertet man die Phase aber im geschlossenen Kontext der Programm- und Projektziele, schafften die Programme bzw. Projekte ihre gesellschaftlich adressierten Probleme auf eine neuartige Weise, effizienter zu adressieren und zu lösen. Sie sind somit beispielgebend für andere Akteure, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen. An dieser Stelle ist das Projektbeispiel der *aufsuchenden Arbeit* im Rahmen des Programms *IsA* interessant, welches die schwer zu erreichende Zielgruppe junger benachteiligter Jugendliche in ausgewählten Stadtquartieren mit Fallmanagern lokal ansässiger Jobcenter aufsucht, um Beratungsgespräche außerhalb des herkömmlichen Beratungssettings (in Jobcentern) durchzuführen.

Mit Blick auf die Umsetzung der Querschnittsziele erfüllen die Programme zwar die formale Vorgabe, die drei Querschnittsziele zu adressieren, wenngleich sie in der Praxis unterschiedlich intensiv bearbeitet werden. Dort wo unmittelbare Zusammenhänge zu den Querschnittszielen bestehen, wie beispielsweise bei der Zielgruppenansprache Flüchtlinge im Rahmen des Programms *IVAF* oder Gleichstellung im Rahmen des Programms *Quereinstieg* sowie Nachhaltigkeit im Programm *BBNE*, kann davon ausgegangen werden, dass die Querschnittsziele mit spezifischen Maßnahmen adressiert wurden. Inwieweit die Querschnittsziele als Querschnittsthemen systematisch in den Programmen und Projekten implementiert wurden (z. B. Gender Mainstreaming, Diversity etc.), kann hierbei nicht beantwortet werden, bzw. es liegt hierzu keine Evidenz vor. Abgesehen von diesen Programmen mit expliziter Adressierung der Querschnittsziele scheint es grundsätzlich an

expliziten Steuerungsmechanismen im Umsetzungskontext zu fehlen (vgl. hierzu Teilstudie zu den Querschnittszielen).

Resümierend lässt sich jedoch festhalten, dass alle sieben im Fokus stehenden Programme auf ihre Art und Weise sowie in unterschiedlicher Intensität sozial innovativ wirken und ihre gesteckten Ziele auf lokaler Ebene¹² erreichen.

4.7. Bewertung der Ergebnisse in der Gesamtbetrachtung und offene Fragen

Mit Blick auf die in Kapitel 3 formulierten Ergebnisse kommt die hier vorliegende Themenzentrierte Studie zu ähnlichen Ergebnissen wie die externe Studie von Brodolini (2018). Zur adäquaten Umsetzung von Sozialer Innovation müssen zentrale Schlüsselaspekte wie zum Beispiel die Adressierung sozialer Bedarfe, Neuartigkeit, Verfolgung von Bottom Up-Strategien, Gewährung von Transparenz sowie Nachhaltigkeit erfüllt sein. Diese Merkmale stellen auch im Rahmen dieser Studie – sowie mit Blick auf die formulierten Gütekriterien (siehe Kapitel 2.2.3) – wesentliche Kriterien für Soziale Innovationen dar.

Es gilt zudem zu betonen, dass die Phase VI des theoretisch dargelegten Innovationszyklus nach Murray et. al (2010) zwar eine *Soziale Veränderung* (Gesellschaftlicher, sozialer Wandel, Wirkung) beschreibt. Für diesen großen Anspruch lässt sich im Rahmen der durchgeführten Untersuchung jedoch wenig empirische Evidenz finden. Fraglich ist dabei jedoch, ob im Kontext des ESF mit den begrenzten Fördermöglichkeiten und angesichts der auf administrativer Ebene hemmend wirkenden Rahmensetzungen ein umfassender gesellschaftlicher Wandel im Sinne der theoretischen Diskussion überhaupt möglich ist. Vielmehr scheint die Wirkung der untersuchten Programme oder Projekte eher auf den jeweils konkreten *lokalen* Kontext begrenzt zu sein. Beispiele hierfür sind verbesserte Abstimmungsprozesse und Arbeitsweisen der beteiligten Projektträger vor Ort und ihrer Partner und der gewinnbringende Einsatz von konkreten Projekterfahrungen in Folgeprojekten, die die Rahmenbedingungen für künftige Initiativen und Aktivitäten verbessern.

¹² Eines von sieben Förderprogrammen (*IdA*) hat eine transnationale Programmausweitung durch die Überführung des Programms in einen EU-Kontext („Juventus-Ansatz“) in der kommenden ESF-Förderperiode erreicht. Das Programm wird zukünftig unter dem Namen *Juventus Deutschland - Mobilität stärken - für ein soziales Europa* unter dem Dach von ERASMUS+ fortgeführt.

4.8. Evaluierungsfragen und Offene Fragen

Evaluierungsfragen

Bezugnehmend auf die Frage, *welchen Beitrag die einzelnen Programme des ESF-Bundesprogramms zu Sozialen Innovationen leisten*, lassen sich durch die themenzentrierte Studie folgende Wirkungen von Sozialen Innovationen festhalten:

1. Im Rahmen der themenzentrierten Studie konnte herausgefunden werden, welchen Beitrag die einzelnen, ausgewählten Programme des ESF-Bundesprogramms zu Sozialen Innovationen kurz-, mittel und langfristig leisten (siehe hierzu Kapitel 3), um Soziale Innovation zu etablieren. So wurde deutlich, dass die ESF-Programme insgesamt in der Lage sind, Soziale Innovationen zu begünstigen, indem sie für Akteure der Umsetzungsebene überwiegend günstige Rahmenbedingungen schaffen, damit diese partnerschaftlich neue und transferierbare Lösungen für relevante gesellschaftliche Problemstellungen im konkreten lokalen Kontext finden. Dabei wurde deutlich, dass entweder Förderinstrumente als solche einen sozialen innovativen Charakter aufweisen oder den Rahmen bieten, um sozial innovative (Einzel-) Projekte umzusetzen.
2. Im Rahmen der vorliegenden Studie ließen sich zudem erfolgreiche und weniger erfolgreiche Ansätze miteinander vergleichen, sowie Schlussfolgerungen für den weiteren Einsatz des Prozessansatzes der Sozialen Innovation ziehen, um entsprechende Handlungsempfehlungen formulieren zu können.

Offene Fragen (Fragen des Evaluationsteams)

Im Zuge des Evaluationsprozesses und mit Blick auf die vorangestellten Ergebnisse zur Umsetzung von Sozialer Innovation stehen folgende (offene) Fragen zur Diskussion:

1. Die *Erprobung* von neuen Ideen wird von allen Verantwortlichen für die in die Analyse einbezogenen Programme gewünscht. Es bleibt bislang allerdings unklar, ob der aktive Aufruf zur Umsetzung von Sozialen Innovationen Erfolg steigernd oder hemmend wirkt. Die empirischen Befunde legen sowohl den Schluss nahe, dass konkrete Vorgaben förderlich sind, da sie den Handlungsrahmen zur Entwicklung konkreter Lösungsansätze im lokalen Kontext klar abstecken. Klare Vorgaben können aber gleichzeitig – insbesondere mit Blick auf administrative Vorgaben, Finanzierungsbedingungen, Berichtspflichten etc. – so einengend sein, dass innovative Projektideen praktisch undurchführbar werden oder ihren Innovationsgehalt verlieren, da den administrativen Vorgaben gefolgt werden muss. Insofern bleibt die Frage offen, wie optimalerweise die Förderbedingungen zu gestalten sind, dass einschlägige ESF-Fördervoraussetzungen beachtet werden ohne die für innovative Ansätze notwendige Flexibilität (zu stark) einzugrenzen.
2. Daran anschließend, stellt sich die Frage, ob Soziale Innovationen als solche etikettiert werden sollten oder ob eine Umschreibung dessen durch Stichworte wie „partnerschaftliches Handeln“ ausreicht, um Träger zur Entwicklung echter innovativer Ansätze

und deren Erprobung zu motivieren. Sofern Soziale Innovationen in der Projektumsetzung nicht als solche gelabelt werden, könnte die Gefahr umgangen werden, dass Projektansätze der Logik folgen, innovativ zu sein, wobei praktisch jedoch weiter lediglich altbewährte Maßnahmen umgesetzt werden.

3. Die Wesensmerkmale von Sozialer Innovation (u. a. Neuartigkeit) bieten die Möglichkeit, neue Indikatoren jenseits der klassischen Output- und Ergebnisindikatoren zur Ergebnisbewertung zu entwickeln und einzusetzen. Die Ergebnis- und Outputindikatoren des ESF-OP reichen hierfür allein nicht aus. Denn diese bergen die Gefahr, dass Akteure der umsetzenden Ebene der Logik der Erreichung quantifizierter Ziele folgen, mit denen der Erfolg der Sozialen Innovation im Sinne der sechs Phasen Sozialer Innovationen nicht oder nur unzureichend bewertet werden kann.

5. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Im Rahmen der themenzentrierten Studie Soziale Innovationen konnte der Frage nachgegangen werden, inwiefern die Förderinstrumente (ESF-Programme) und ESF-Projekte einen Beitrag zur Förderung Sozialer Innovationen leisten. Resümierend wurde deutlich, dass die Programme tendenziell einen Beitrag leisten, indem neue Ansätze angestoßen wurden. Demzufolge können auch positive Implikationen auf die Europa-2020-Ziele abgeleitet werden, wenngleich auch nur ein sozialer Wandel im kleinen und lokalen Kontext erwirkt werden konnte.

Alle im Detail evaluierten Programme schaffen es, auf gesellschaftliche Problemlagen auf eine neue Art und Weise und dadurch effizienter zu reagieren. Zudem ließen sich Erfolgsfaktoren für eine Diffusion erfolgreicher Ansätze bzw. deren Eingang in die Regelförderung herausarbeiten, welche eine gewisse Nachhaltigkeit der Förderung bieten. Durch die Möglichkeit der Erprobung von sozial innovativen Elementen konnte in Einzelfällen *wirklich* etwas Neues entwickelt und erprobt werden, wofür zuvor keine finanziellen Mittel zur Verfügung standen. Demnach fungiert der ESF als ein Experimentierfeld, indem er Flexibilität im Rahmen des eingrenzten Themenfelds (Änderungen im kleinen Kontext) zulässt und neue Fragestellungen aufwirft. Gleichzeitig wurde deutlich, dass es *radikale* Erneuerungen nicht geben kann (vielmehr sind die Programm- bzw. Projekthalte innovativ). In diesem Kontext bleibt die Frage bislang unbeantwortet, inwiefern beispielsweise Projekte – die schon länger in der Praxis umgesetzt wurden – noch innovativ, im Sinne des ESF, sind. Demgegenüber kam deutlich zum Ausdruck, dass teilweise ungünstige Rahmenbedingungen die Umsetzung sozial innovativer Elemente erschweren und somit das Innovationspotenzial einzelner Programme bzw. Projekte eindämmen.

Was die Erreichung der quantifizierten Zielwerte der einzelnen Programme anbelangt, erreichen die evaluierten Programme in der Gesamtschau ihre anvisierten Ziele und dadurch die finale Phase VI des Innovationszyklus. Gleichzeitig gilt zu betonen, dass die Programme keinen gesamtgesellschaftlichen Wandel als solchen bewirken können, da eine Wirkung im kleinen und lokalen Kontext betrachtet wird.

Daran anknüpfend lässt sich schlussfolgern, dass die Umsetzung von Sozialen Innovationen auf operativer Ebene mehrheitlich unterbewusst geschieht, da u. a. eine gemeinsame Verständnisgrundlage oder Handreichung von Sozialen Innovationen fehlt. Daneben wurde deutlich, dass die verpflichtende Vorgabe zur Umsetzung von Sozialer Innovation erfolgshemmend wirken kann und die Gefahr birgt, Soziale Innovation als ein Label und als etwas verpflichtend Neues zu nutzen. In diesem Kontext kann auch die Erfüllung der ESF-Indikatoren erfolgshemmend wirken.

5.1. Gütekriterien als Mindeststandards zur Umsetzung von Sozialen Innovationen

An die vorangestellten Ergebnisse und Überlegungen lassen sich nachstehend Gütekriterien (1) – (6) ableiten, die als Mindeststandards zur Umsetzung von Sozialen Innovationen definiert sind, und als praxisbezogene Handlungsempfehlungen für eine begünstigende Umsetzung auf Steuerungs-, Umsetzungs- und Prozessebene formuliert werden. Die Handreichungen dienen zur Identifikation von Unzulänglichkeiten bzw. Sollbruch-Stellen und bieten dahingehend Lösungsoptionen,

1. an welcher Stelle sich verändernde Rahmenbedingungen begünstigend auf die Programm- bzw. Projektumsetzung auswirken können bzw.,
2. an welcher Stelle gut funktionierende Programminhalte und Strukturen für die Umsetzung sozial innovativer Elemente dienlich sein können.

Die nachstehenden Handlungsempfehlungen beziehen sich dabei sowohl auf die laufende Umsetzung des ESF-Bundesprogramms als auch auf die Gestaltung der ESF-Bundesförderung (ESF+) 2021- 2027 zur Umsetzung innovativer Maßnahmen (EU-KOM 2018).

(1) Zielformulierung

Sofern das *Ziel* und die Zielgruppe – vor dem Hintergrund einer fundierten Ursachenanalyse und Problemadressierung – sowohl auf strategischer Ebene als auch auf Umsetzungsebene vor Umsetzungsphase konkret formuliert wird, sowie relevante Akteure (z. B. öffentliche Behörden, Unternehmen) zur Problemidentifikation einbezogen werden, ist ein wichtiger Grundstein bzw. Ausgangspunkt zur Umsetzung einer Sozialen Innovation gelegt. In diesem Kontext ist auf Ebene der programmverantwortlichen Fachstellen, aber auch auf Ebene der Projektträger eine umfassende Bedarfsanalyse (z. B. Beschreibung der Ausgangssituation) sowie die Einbeziehung von Erfahrungen und Erkenntnissen aus vorangegangenen ESF-Förderperioden unabdinglich, um sowohl eine optimierte Programmumsetzung als auch eine zielgerichtete, nachhaltige und erfolgreiche Projektdurchführung zu gewährleisten. Insbesondere in Phase I sollte das gesellschaftlich zu adressierende Problem von allen beteiligten Akteursgruppen klar erkannt und benannt werden und dahingehend Überlegungen angestellt werden, auf welche Art und Weise sich ein spezifischer Lösungsansatz entwickeln lässt, der das zu stillende Problem adressiert.

(2) Vernetzung

Des Weiteren ist eine aktive *Vernetzung* von/mit relevanten Akteuren sowohl auf strategischer Ebene (insbesondere eine stärkere Einbindung von Fachverantwortlichen im Vorfeld) als auch auf Umsetzungsebene in allen sechs Phasen des Innovationszyklus entscheidend, da auf diese Weise Synergien nutzbar gemacht werden können, eine effizien-

tere Arbeitsweise möglich ist, „Besseres Wissen“ (z. B. Erfahrungen aus vergangenen Förderperioden) weitergegeben, und ein einheitliches Verständnis zur Umsetzbarkeit von Sozialen Innovationen geschaffen, sowie Fehlentwicklungen frühzeitig entgegengewirkt werden kann. Im Zuge der Zusammenarbeit sollte die eigene Vernetzungsstruktur auf Programmebene von den Fachstellen und den an der Programmkonzipierung beteiligten Akteuren und Akteurinnen, aber auch von den Projektträgern, die eigenen Kooperationsstrukturen stetig hinterfragt werden. Darunter ist zu verstehen, ob der jeweilige Zusammenschluss, entsprechend des zu adressierenden Problems, geeignet ist um eine gewünschte Wirkung zu erzielen. Im Rahmen solcher Zusammenschlüsse sollte (im Bedarfsfall) stets auf eine prozesshafte Hinzunahme neuer Akteursgruppen geachtet werden, um neue Impulse einfließen zu lassen sowie veränderte Perspektiven auf die Arbeitsweise zu gewinnen.

(3) *Transparenz und Kommunikation*

Die Kriterien Sozialer Innovation wie *Transparenz* und *Kommunikation* sind im Rahmen der Umsetzung sozial innovativer Ansätze als Bottom Up sowie Top Down-Strategien, und demzufolge auf Umsetzungsebene als auch auf strategischer Ebene, grundlegend. So sollte grundsätzlich schon bei Programmierung des Operationellen Programms und bei der Auswahl der Projekte gezielter vorgegangen werden und das Potenzial und die Platzierung Sozialer Innovationen im jeweiligen Programmkontext sowohl von der ESF-Verwaltungsbehörde als auch von den programmverantwortlichen Fachstellen stärker miteinander diskutiert und geprüft werden. Dies bedeutet zudem, dass alle an der Umsetzung beteiligten Akteure über den sozial innovativen Charakter des jeweiligen Programms/Projekts informiert sein sollten sowie ein gleiches Verständnis Sozialer Innovationen auf Ebene der ESF-Verwaltungsbehörde, Ebene der Fachstellen, bei Projektauswahlverantwortlichen (Steuerungsgruppe) sowie Projektträgern vorliegen muss, um zielgerichtet im Sinne neuer bzw. neuartiger Lösungen arbeiten zu können. Sinnvoll erscheint hier der geäußerte Wunsch von Fachverantwortlichen im Rahmen des fachlichen Austauschs, insbesondere vor Programm- bzw. Projektstart, Arbeitsgruppen/-Kreise zu Sozialen Innovationen zu initiieren, um die Thematik akteursübergreifend „gängiger“ zu machen. Ferner sollte Ebenenübergreifend, d. h. von strategischer Ebene auf Umsetzungsebene klar kommuniziert und transparent gemacht werden, was von den Projektträgern erwartet wird. Zum anderen gilt für programmverantwortliche Fachstellen, die kommunizierten Bedarfe der Projektträger mit zu berücksichtigen und gegebenenfalls eine Um- bzw. Nachsteuerung vorzunehmen. Dabei sollten die im Vorfeld festgesetzten Output- und Ergebnisindikatoren laut Förderrichtlinien sowie ESF-Verordnung aber auch qualitative Erfolgsindikatoren, wie Feedback der Projektträger in Sachberichten oder Workshops zur frühzeitigen Erkennung von Fehlsteuerungen Berücksichtigung finden. Ebenfalls sollten Programm-

verantwortliche den Wunsch nach Erprobung deutlicher signalisieren sowie an die Kreativität (z. B. Erprobung neuartiger Elemente) und Partizipation der Projektträger (hinsichtlich ihrer Einbindung in die Programmkommunikation) appellieren.

Aktive Öffentlichkeitsarbeit und die Sichtbarkeit von Akteuren auf strategischer sowie operativer Ebene sind für Soziale Innovationen (insbesondere für die Phase der Skalierung und Diffusion) und den Programm- bzw. Projekterfolg zentral, um das Programm bzw. Projekt in die Öffentlichkeit zu tragen. Dies gilt insbesondere für kleine Projektträger.

Darüber hinaus sollten Bottom Up-Ansätze zur Förderung des Selbstengagements der Projektträger von programmverantwortlichen Fachstellen gewollt und gefördert werden. Dadurch können neuartige Elemente wie zum Beispiel neue Akteurskonstellationen oder innovative Arbeitsmodelle an der Basis entstehen und in die Breite getragen werden, um auch anderen Akteuren in der Umsetzungslandschaft zur Verfügung zu stehen.

(4) Erprobung

Die Erprobung neuartiger Elemente auf Umsetzungsebene sollte durch eine günstige Programmstruktur (ESF-Rahmenbedingungen) ermöglicht und gefördert werden, indem mögliche Fehlsteuerungen und somit ein *erlaubtes Scheitern* auf Projektebene zugelassen werden. Insbesondere in der Entwicklungsphase sollte umsetzenden Akteuren (Projektträgern) genügend Handlungsspielraum geboten werden, um neuartige (innovative) Elemente erproben zu können.

Mit Blick auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen zeitlicher, personeller und finanzieller Art sollten den Projekten seitens der Programmebene,

1. längere Förderzeiträume zur Erprobung und Korrektur von Fehlentwicklungen eingeräumt werden.
2. Eine reibungslose Mittelverteilung (Mittelfluss) garantiert werden, da ein Mangel an finanziellen Mitteln hemmend für die Erprobung (insbesondere für kleine Projektträger) ist.
3. Ferner sollte ein Mittelmaß zwischen klarer Vorgabe und dem Gebot von Freiraum zur Umsetzung von Sozialen Innovationen gefunden werden, um den umsetzenden Akteuren (Projektträgern) nötige Kreativität bei der Erprobung von sozial innovativen Elementen zu ermöglichen.

Im Rahmen der Erprobung sozial innovativer Elemente wurde über die Interviews hinweg und im Rahmen des Auswertungsworkshops ein unterschiedliches Verständnis der handelnden Akteure von Sozialen Innovationen, deren Auslegung und Umsetzung deutlich. So geben es die Rahmenbedingungen des ESF zunächst her, sozial innovative Elemente auf strategischer sowie operativer Ebene umzusetzen, jedoch bedarf es – wie zuvor bereits erwähnt – einer gezielteren Steuerung, systematischen Integration und Schaffung einer gemeinsamen Verständnisgrundlage auf operativer und strategischer Ebene. Dies

wäre in Form eines Handbuchs oder einer FAQ zur Umsetzung von Sozialen Innovationen denkbar und sollte von den programmverantwortlichen Fachstellen und der ESF-Verwaltungsbehörde vorangetrieben werden (siehe hierzu Kapitel 4.4).

(5) Verstetigung

Damit Programme oder Projekte *nachhaltig bestehen* können und u. U. in eine Regelförderung übergehen, sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

1. Auf Programm- und Projektträgerbene sollte der Transfer in die eigenen Reihen gestärkt, und Ergebnisse und Erfahrungen (sog. Good Practice-Ansätze) weitergegeben werden, damit auch andere Akteure – welche ähnliche Problemstellungen bearbeiten – von den gewonnenen Erkenntnissen profitieren können.
2. Darüber hinaus wirkt es begünstigend, wenn programmverantwortliche Fachstellen und Projektträger bereits während der Förderlaufzeit Strukturen schaffen, die nach Laufzeitende weiterwirken können. An dieser Stelle sei ein besonderes Augenmerk auf die Sicherstellung von Ressourcen zu achten, damit gut funktionierende Projekte bzw. einzelne, bereits erfolgreich umgesetzte Projekt- oder Programm-Module fortgeführt werden können.

(6) Zielerreichung (Soziale Wirkung)

Um die anvisierten Ziele zu erreichen und dadurch eine soziale Wirkung im kleinen und lokalen Rahmen zu erreichen, sollten Projektträgern Handreichungen (z. B. in Form einer FAQ) zum Verständnis und zur Umsetzung Sozialer Innovation vor der Phase der Antragstellung zur Verfügung gestellt werden. Dabei sollte deutlich werden, dass die Umsetzung sozial innovativer Elemente ein Bestandteil des Projektvorhabens ist. Auf Grundlage der Dokumentenanalyse und des Interviewmaterials wird mehrfach deutlich, dass zur Umsetzung von Sozialer Innovation für Projektträger keine Anleitungen zur Einsicht zur Verfügung stehen, wenngleich sie um die *Erprobung* von neuen Elementen und *Partnerschaftlichkeit* Bescheid wissen (siehe Gütekriterium 4). Denkbar wäre hier ein gemeinsamer Austausch von ESF-Verwaltungsbehörde, programmverantwortlichen Fachstellen, Projektträgern und Experten/innen zur Erarbeitung von Handreichungen zur Umsetzung Sozialer Innovationen. Die ESF-Verwaltungsbehörde sollte hier als Impulsgeberin fungieren, um der Bedeutung des Themas Gewicht zu verleihen.

Darüber hinaus sollte im Hinblick auf eine gewünschte Zielerreichung und sozialen Wirkung im kleinen und lokalen Kontext der Fokus primär darauf liegen, ob die Schlüsselaspekte einer Sozialen Innovation (u. a. Erprobung, Partnerschaftlichkeit) – weniger die quantifizierten Zielwerte (Output- und Ergebnisindikatoren) – erreicht wurden. Zur Umgehung des Problems der Erreichung quantifizierter Zielwerte sollten insbesondere in der Entwicklungsphase des Innovationszyklus (d. h. Phase I–III) Erfolgspotenziale nicht durch

eng gefasste Output-Indikatoren (z. B. Zahl von Teilnehmenden) eingegrenzt werden. Vielmehr sollte der Fokus auf geeignete Rahmenbedingungen liegen, die eine Fortführung des Projekts im Rahmen der Erprobungsphase (Phasen IV-VI) rechtfertigen.

5.2. Kriterien-übergreifendes Resümee

Seitens der Programmebene sollte Unterstützung gegeben werden, damit die Gütekriterien (1) – (6) auf operativer Ebene gute Umsetzung finden.

Geschaffene Vorkehrungen seitens der Programm- oder Projektebene, die über die Gütekriterien (Mindeststandards) hinausgehen, könnten die praktische Umsetzung und Handhabung von Sozialer Innovation überdurchschnittlich befördern. Im Rahmen dieser Evaluation kann jedoch kein Fallbeispiel genannt werden, welches über die sechs Gütekriterien hinaus, weitere Kriterien zur Umsetzung von Sozialer Innovation erfüllt. Dies kann jedoch den spezifischen Leitfragen geschuldet sein, die sich explizit am Sechs-Phasen-Modell ausrichten.

Wie aus den übergreifenden Erkenntnissen deutlich wurde, besteht eine Heterogenität in der Auslegung, d. h. dem Verständnis und der (möglichen) Umsetzbarkeit von Sozialen Innovationen. Um zu einem gemeinsamen Verständnis zu gelangen, wäre die Verfolgung von Sozialen Innovationen im Hinblick auf die kommende ESF-Förderperiode (ESF+) 2021-2027, die ihren Fokus gezielter auf „Sozial innovative Maßnahmen“ legt, – unter Berücksichtigung der zuvor formulierten Handlungsempfehlungen, insbesondere Besserungen in Hinblick auf die Rahmenbedingungen – in einer eigenen Prioritätsachse denkbar. Damit verbunden sind allerdings strengere Kontrollmechanismen als im bisher gewählten Umsetzungsansatz. So müssen vorab konkrete Ergebnis- und Outputindikatoren zur Erfolgsmessung auf Prioritätsachsebene festgelegt werden, die wiederum mit deutlichen Einschränkungen in der flexiblen Handhabung Sozialer Innovationen einhergehen und damit den Erprobungscharakter einschränken. Zudem hat sich insbesondere im Zuge der Evaluation die Schwierigkeit gezeigt, geeignete Indikatoren zur Erfolgsmessung Sozialer Innovationen zu identifizieren, was im Falle einer eigenen Prioritätsachse nicht unterschätzt werden sollte.

Zur systematischen Umsetzung Sozialer Innovationen bietet sich alternativ die Einberufung eines Arbeitskreises an. Dieser ermöglicht eine flexiblere Umsetzung Sozialer Innovationen über die Prioritätsachsen hinweg. Hier könnten zunächst ein gemeinsames Grundverständnis und mögliche Bewertungsmaßstäbe erarbeitet werden, um im nächsten Schritt potentiell sozial innovative Programme systematischer identifizieren zu können. Damit Soziale Innovationen im Anschluss systematischer und zielgerichteter implementiert werden, sollten Programme und Projekte in der Erprobungsphase erneut auf ihren sozial innovativen Charakter hin überprüft werden.

Quellenverzeichnis

- Abfrage der Einzelprogramme 2020: Rückmeldungen zur Abfrage der Einzelprogramme der Prioritätsachsen A-C.
- bepa – Bureau of European Policy Advisors. European Commission (2011): Empowering people, driving change. Social Innovation in the European Union. O.O.
- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2014a): Operationelles Programm ESF Bund Deutschland 2014 bis 2020, Berlin, CCI-Nr. 2014DE05SFOP002, von der EU-Kommission am 21.10.2014 genehmigt.
- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2014b): Bekanntmachung der Förderrichtlinie „ESF-Integrationsrichtlinie Bund“ vom 21. Oktober 2014. Veröffentlicht am 6. November 2014 BAnz AT 06.11.2014 B3.
- Brodolini, F. G. (2018): ESF performance and thematic reports. The ESF support to social innovation.
- ESF-Verordnung (2013): EU Parl – Europäisches Parlament/Rat der EU – Rat der Europäischen Union. Verordnung (EU) Nr. 1304/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Dezember 2013 über den Europäischen Sozialfonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1081/2006 des Rates (ABl. L 347/470 vom 20.12.2013).
- EU KOM – Europäische Kommission (2018): Factsheet. Fragen und Antworten zum neuen Sozialfonds und zum Fonds für die Anpassung an die Globalisierung für den Zeitraum 2021-2027, Brüssel, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/MEMO_18_3922 (Abruf: 03.06.2020).
- Moyses & Partner (2019): Zwischenbericht. Teil A: Repräsentative Erhebung der gemeinsamen und programmspezifischen Ergebnisindikatoren. Teil B: Fortschritt beim Erreichen der Ziele und zum Beitrag zur Europa 2020 Strategie auf der Ebene der Investitionsprioritäten, Hamburg.
- Murray, Robin/Caulier-Grice, Julie/Mulgan, Geoff (2010): "The open book of social innovation. Ways to design, develop and grow social innovation". NESTA Verlag.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege am 01.03.2019, Wiesbaden 2020, Tabelle T10, URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Soziales/Kindertagesbetreuung/_inhalt.html, Download: 30.03.2020, 17.01 Uhr
- Teilbericht zu den Querschnittszielen: Berichtsteil im Rahmen des Gesamtberichts der ESF-Dachevaluation 2019/2020.

Anhang

- Anhang 1 Soziale Innovationen (Auswertungsraster)
- Anhang 2 Kodierleitfaden
- Anhang 3 Interviewpersonen auf strategischer und operativer Ebene (Programm- und Projektträgerbene) – unterteilt nach Programmen der Prioritätsachsen A – C.

Anhang 1: Auswertungsraster zur themenzentrierten Studie „Soziale Innovationen“ „Soziale Innovationen“ im ESF-Programm des Bundes in der Förderperiode 2014-2020 (Bewertungsinstrument)

Phase der SI -Indikator	Erläuterung	Mögliche Informationsgrundlage	Messgrundlage	Bewertungskriterien	Skala pro Bewertungskriterium 1 „hierzu liegen keine Informationen vor“ bis 5 „die hierzu vorliegenden Informationen sind ausführlich und nachvollziehbar“
Phase 1 - Problemidentifikation					Punkte: Max 25
1. Welches gesellschaftliche Problem soll adressiert werden?	Wird in den zur Verfügung stehenden Grundlagen das gesellschaftliche Problem klar definiert?	Dokumente (z.B. Anträge, Förderrichtlinie, Berichte), Interviews		(1) Gemeinschaftliche Entscheidung des zu adressierenden gesellschaftlichen Problems (2) Fundierte Ursachenanalyse	
2. Was ist die Ursache des Problems?	Erfolgte eine eingehende Diagnose des Problems? Wurden hierfür alle relevanten Informationsquellen genutzt?	Dokumente (z.B. Anträge, Förderrichtlinie, Berichte), Interviews		(3) Bestimmung des konkreten Ziels (4) Alle relevanten Partner einer Region arbeiten zusammen	
3. Wer ist/sind die Zielgruppe/n?	Werden die Adressaten, die von sozial innovativen Veränderungen profitieren sollen, klar benannt?	Dokumente (z.B. Richtlinie), Interviews		(5) Identifikation der Zielgruppe	

Themenzentrierte Studie: "Soziale Innovationen" – Einzelstudien der ESF Dachevaluation

Phase der SI -Indikator	Erläuterung	Mögliche Informationsgrundlage	Messgrundlage	Bewertungskriterien	Skala pro Bewertungskriterium 1 „hierzu liegen keine Informationen vor“ bis 5 „die hierzu vorliegenden Informationen sind ausführlich und nachvollziehbar“
Phase 2 - Ideenentwicklung					Punkte: Max 25
1. Welche Ansätze der Problemlösung wurden diskutiert?	<p>Wurden alternative Lösungskonzepte gleichrangig diskutiert?</p> <p>Wurden systematisch potenzielle Vor- und Nachteile der Alternativen bewertet? Ist der letztlich gewählte Ansatz nachvollziehbar?</p>	Interviews, Dokumente (z.B. Sitzungsprotokolle)		(1) Diskussion alternativer Problemlösungsstrategien hat stattgefunden	
2. Wer wurde in die Ideenentwicklung einbezogen? Wie sah der Einbezug der Akteure aus?	<p>Hatten alle im Bereich der angestrebten sozialen Innovation relevanten Akteure (z.B. öffentliche Verwaltung, Träger, Unternehmen, Verbände, NRO, Betroffene etc.) die Möglichkeit, an der Ideenentwicklung teilzunehmen?</p> <p>Haben sie tatsächlich an der Ideenentwicklung teilgenommen?</p>	Dokumente (z.B. Anträge, Richtlinien), Interviews	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl an Akteuren Art der Zusammenarbeit (innerhalb der öffentlichen Organisation, mit der Wirtschaft, mit anderen öffentlichen Organisationen) 	(2) Alle relevanten Partner sind gegeben ihrer Fachexpertise an der Problemlösungsstrategie beteiligt	

Themenzentrierte Studie: "Soziale Innovationen" – Einzelstudien der ESF Dachevaluation

Phase der SI -Indikator	Erläuterung	Mögliche Informationsgrundlage	Messgrundlage	Bewertungskriterien	Skala pro Bewertungskriterium 1 „hierzu liegen keine Informationen vor“ bis 5 „die hierzu vorliegenden Informationen sind ausführlich und nachvollziehbar“
	<p>Höhere Wahrscheinlichkeit, innovative Ideen zu entwickeln; später bessere Akzeptanz des Instruments</p> <p>(Bottom up vs. top down)</p>				
<p>3. Wird die Entwicklung sozialer Innovationen durch die administrativen Vorgaben gefördert</p>		<p>Dokumente, Interviews, Evaluierungsstudien (zur „konventionellen“ Förderung), je nach Zielstellung der ESF-Bundesprogramme: ggf. Monitoring (insbes. längerfristige Ergebnisindikatoren)</p>		<p>(3) Rahmenbedingungen zur Entwicklung sozialer Innovationen sind gegeben</p>	
	<p>- Bieten die Vorkehrungen auf Programmebene die Möglichkeit für einen regionalen Bezug auf Projektebene?</p>				

Themenzentrierte Studie: "Soziale Innovationen" – Einzelstudien der ESF Dachevaluation

Phase der SI -Indikator	Erläuterung	Mögliche Informationsgrundlage	Messgrundlage	Bewertungskriterien	Skala pro Bewertungskriterium 1 „hierzu liegen keine Informationen vor“ bis 5 „die hierzu vorliegenden Informationen sind ausführlich und nachvollziehbar“
	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Vorkehrungen ermöglichen eine möglichst breite Partnerbeteiligung? - Welche Vorkehrungen ermöglichen eine aktive Einbindung von Zielgruppen? - Welche Vorkehrungen ermöglichen eine systematische Berücksichtigung der Querschnittsziele? - Welche Vorkehrungen ermöglichen tatsächlich eine auf den jeweiligen Kontext zugeschnittene Neuerung? 				

Themenzentrierte Studie: "Soziale Innovationen" – Einzelstudien der ESF Dachevaluation

Phase der SI -Indikator	Erläuterung	Mögliche Informationsgrundlage	Messgrundlage	Bewertungskriterien	Skala pro Bewertungskriterium 1 „hierzu liegen keine Informationen vor“ bis 5 „die hierzu vorliegenden Informationen sind ausführlich und nachvollziehbar“
	<ul style="list-style-type: none"> - Ist zu erwarten, dass die Fördervorgaben/Rahmenbedingungen begünstigen, dass die identifizierten Bedarfe in einer effektiveren Art und Weise adressiert werden als durch „konventionelle“ Förderung? (Soweit vorhanden, empirische Evidenz, z.B. dass bereits bekannte Fördererelemente effektiver sind) 				
4. An welcher konkreten Zielsetzung orientiert sich die Ideenentwicklung?		Interviews		(4) Klare an den lokalen Bedürfnissen orientierte Zielsetzung vorhanden	

Themenzentrierte Studie: "Soziale Innovationen" – Einzelstudien der ESF Dachevaluation

Phase der SI -Indikator	Erläuterung	Mögliche Informationsgrundlage	Messgrundlage	Bewertungskriterien	Skala pro Bewertungskriterium 1 „hierzu liegen keine Informationen vor“ bis 5 „die hierzu vorliegenden Informationen sind ausführlich und nachvollziehbar“
5. Wurden während des Ideenprozesses/Planungsphase Indikatoren zu Messung der Effektivität entwickelt, um eine Erfolgskontrolle gewährleisten zu können?		Interviews, Dokumente (z.B. Anträge, Sachberichte, Richtlinien, Einwilligungen)		(5) Indikatoren zur Erfolgsmessung orientieren sich an der Zielsetzung	
Phase 3 - Problemlösungsstrategie					Punkte: Max 15
1. Nach welchem Muster wurden zur Verfügung stehende Projekte ausgewählt?	Wer war an der Auswahlentscheidung beteiligt? Wie wird die Entscheidung von den einzelnen Akteuren mitgetragen?	Dokumente (z.B. Anträge, Sachbericht), Interviews		(1) Systematisches Vorgehen bei Auswahl von Projekten (2) Einbindung aller relevanten Akteure bei Auswahl der Projekte	
2. Wird/wurde die ausgewählte Alternative zunächst kleinflächig als Modell-/Pilotvorhaben, laufend bewertet und	Erprobung mit dem Ziel der Ausweitung (->sozialer Wandel)	Projektliste	Vorgängerprogramme/-projekte mit ähnlicher Zielsetzung und Zielgruppe	(3) Systematische Erprobung von Alternativen	

Themenzentrierte Studie: "Soziale Innovationen" – Einzelstudien der ESF Dachevaluation

Phase der SI -Indikator	Erläuterung	Mögliche Informationsgrundlage	Messgrundlage	Bewertungskriterien	Skala pro Bewertungskriterium 1 „hierzu liegen keine Informationen vor“ bis 5 „die hierzu vorliegenden Informationen sind ausführlich und nachvollziehbar“
anschließend breiter umgesetzt?					
Phase 4 - Implementation					Punkte: Max 30
1. Ist die gewählte Umsetzungsstruktur geeignet, um eine Ausweitung auf regionaler, sektoraler oder nationaler Ebene zu ermöglichen?	Erprobung mit dem Ziel der Ausweitung (->sozialer Wandel)	Interviews		(1) Fundierte Analyse für Skalierung und Diffusion	
2. Welche Mechanismen sind vorgesehen, die sicherstellen, dass die Umsetzung systematisch begleitet und bewertet wird und Ergebnisse in der laufenden Umsetzung berücksichtigt werden können?	Bedingung für soziale Innovation: Effektiver als bekannte Maßnahmen	Interviews, Bewertungsplan, Instrumentenevaluierungen (bzw. Ausschreibungen für die Evaluierungen)	Vergleiche, Evaluation, Monitoring	(2) Systematische Projektevaluation/Monitoring	

Themenzentrierte Studie: "Soziale Innovationen" – Einzelstudien der ESF Dachevaluation

Phase der SI -Indikator	Erläuterung	Mögliche Informationsgrundlage	Messgrundlage	Bewertungskriterien	Skala pro Bewertungskriterium 1 „hierzu liegen keine Informationen vor“ bis 5 „die hierzu vorliegenden Informationen sind ausführlich und nachvollziehbar“
3. Welche Mechanismen sind vorgesehen, die sicherstellen, dass Ergebnisse und Fehlentwicklungen genutzt werden, um die Ideen zu verbessern?	Transparenz von Fehlentwicklungen („trial and error“, Aushandlung von (Interessens-)Konflikten)	Interviews		(3) Austausch unter den relevanten Akteuren über Fehlentwicklungen findet statt (4) Vorhandene Informationen werden zum Nachsteuern genutzt	
4. Welche Mechanismen sind vorgesehen, damit die zur Verfügung stehenden Kompetenzen und Erfahrungen aller Partner systematisch genutzt werden?				(5) Aktive und systematische Einbindung aller relevanten Akteure	
5. Welche Mechanismen sind vorgesehen, um die Querschnittsziele systematisch zu berücksichtigen?				(6) Berücksichtigung der Querschnittsziele in der konkreten Umsetzungsphase	

Themenzentrierte Studie: "Soziale Innovationen" – Einzelstudien der ESF Dachevaluation

Phase der SI -Indikator	Erläuterung	Mögliche Informationsgrundlage	Messgrundlage	Bewertungskriterien	Skala pro Bewertungskriterium 1 „hierzu liegen keine Informationen vor“ bis 5 „die hierzu vorliegenden Informationen sind ausführlich und nachvollziehbar“
Phase 5 – Skalierung und Diffusion					Punkte: Max 20
1. Wie transparent sind Ergebnisse und Erfahrungen aus der Umsetzung? Wie werden diese kommuniziert?				(1) Offene Kommunikationsstrukturen	
2. Erfolgt die Auswahl der Programm-/Projektansätze für die Skalierung kriteriengestützt?	Bedingung für soziale Innovation: Effektiver als bekannte Maßnahmen	Dokumente (z.B. Berichte), Interviews		(2) Berücksichtigung aller Ergebnisse und Erfahrung bei der Auswahl der Programm-/Projektansätze	
3. In welcher Form wird das Programm/der Projektansatz ausgeweitet?	Wachstum/Regelförderung, Routinen, Normen, Bildung von Strukturen	Interviews		(3) Rahmenbedingungen zur nachhaltigen Programm-/Projektentwicklung geschaffen	
4. Wurde ein Handbuch mit Vorgehensweisen und Erfahrungen er-		Dokumente, Interviews		(4) Informationsgrundlage für zukünftige Programm-/Projektansätze entwickelt	

Themenzentrierte Studie: "Soziale Innovationen" – Einzelstudien der ESF Dachevaluation

Phase der SI -Indikator	Erläuterung	Mögliche Informationsgrundlage	Messgrundlage	Bewertungskriterien	Skala pro Bewertungskriterium 1 „hierzu liegen keine Informationen vor“ bis 5 „die hierzu vorliegenden Informationen sind ausführlich und nachvollziehbar“
stellt, das andere Akteure bei ähnlichen Themenstellungen unterstützt?					
Phase 6 – Soziale Veränderung und Wirkungen					Punkte: Max 15
1. Erreicht das Programm/Projekt sein Ziel? Welche soziale Innovation konnte tatsächlich erreicht werden?	Beitrag zur Lösung des Problems	Interview, Monitoring	Monitoring, Outputindikatoren/Ergebnisindikatoren, Programmtheorie, subjektive Merkmale	(1) Zielerreichung a. Fachliche Ziele b. Querschnittsziele	
2. Erreicht das Programm/Projekt seine Zielgruppe?	Beitrag zur Lösung des Problems	Interview, Monitoring	Monitoring	(2) Zielgruppenerreichung	
3. Wird das Programm/Projekt gut angenommen?	Beitrag zur Lösung des Problems	Interview, Monitoring	Zufriedenheit auf Projektebene, Netzwerkausbau	(3) Programm-/Projektakzeptanz	

Themenzentrierte Studie: "Soziale Innovationen" – Einzelstudien der ESF Dachevaluation

Phase der SI -Indikator	Erläuterung	Mögliche Informationsgrundlage	Messgrundlage	Bewertungskriterien	Skala pro Bewertungskriterium 1 „hierzu liegen keine Informationen vor“ bis 5 „die hierzu vorliegenden Informationen sind ausführlich und nachvollziehbar“
Programm-/Projektbewertung					
1. Phase: Problemidentifikation					
2. Phase: Ideenentwicklung					
3. Phase: Problemlösungsstrategien					
4. Phase: Implementation					
5. Phase: Skalierung und Diffusion					
6. Phase: Soziale Veränderung und Wirkung					
Gesamtpunkte (Max: 130)					

Quelle: Eigene Darstellung, ISG, ISS, defacto und IfS 2020.

Anhang 2: Kodierleitfaden

Programm (Bsp. IsA)	Projekt a	Projekt b	Programmebene Gesamt	Punkte
<p><i>Phase I (Problemidentifikation)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Problemadressierung</i> • <i>Problemursache</i> • <i>Zielbestimmung</i> • <i>Zielgruppe</i> 				
<p><i>Phase II (Ideenentwicklung)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Problemlösungsansätze</i> • <i>Beteiligte Akteur*innen an Ideenentwicklung</i> • <i>Förderung von SI durch administrative Vorgaben (Rahmenbedingungen, effektivere Art und Weise?)</i> 				

Themenzentrierte Studie: "Soziale Innovationen" – Einzelstudien der ESF Dachevaluation

Programm (Bsp. IsA)	Projekt a	Projekt b	Programmebene Gesamt	Punkte
<p><i>Phase III (Problemlösungsstrategie)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Projektauswahlkriterien</i> • <i>Einbindung aller relevanten Akteure bei Projektauswahl</i> • <i>Erprobung von Alternativen</i> • <i>Erprobung mit Ziel der Ausweitung</i> 				
<p><i>Phase IV (Implementation)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Systematische Projektevaluierung/Monitoring</i> • <i>Transparenz bei Fehlentwicklungen (Austausch)</i> • <i>Berücksichtigung der Querschnittsziele</i> 				
<p><i>Phase V (Skalierung/Diffusion)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Offene Kommunikations-struktur</i> • <i>Form der Projektausweitung</i> • <i>Handreichungen (für zukünftige Projekt-/Programman-sätze)</i> 				

Themenzentrierte Studie: "Soziale Innovationen" – Einzelstudien der ESF Dachevaluation

Programm (Bsp. IsA)	Projekt a	Projekt b	Programmebene Gesamt	Punkte
<i>Phase VI (Soziale Veränderung und Wirkungen)</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Zielerreichung (fachlicher Art, Querschnittsziele)</i> • <i>Zielgruppenerreichung</i> • <i>Projekt/Programmakzeptanz</i> 				
Gesamtpunkte (Max: 130)				

Quelle: Eigene Darstellung, ISG, ISS, defacto und IfS 2020.

Anhang 3: Interviewpersonen auf strategischer und operativer Ebene (Programm- und Projektträgerbene) – unterteilt nach Programmen der Prioritätsachsen A – C

Sozial innovatives Förderinstrument im ESF-Bundesprogramm (Prioritätsachse A-C)	Anzahl der Interviews auf Programmebene	Anzahl der Interviews auf Projektebene	Interviewpersonen strategische Ebene (Institution/Position)	Dauer der Interviewgespräche (Minuten)	Interviewpersonen operative Ebene (Position)	Dauer der Interviewgespräche (Minuten)
Mikromezzaninfonds	3	0¹³	<ul style="list-style-type: none"> • BMWi: Verantwortliche Person für Beteiligungs-, Mezzanin und Startup-Finanzierung (Ministerialrat BMWi) • NBank: Zuständige Person der ESF-Regiestelle • MBG: Vermittler/-in einer regionalen MBG 	<p>à 31 Min.</p> <p>à 36 Min.</p> <p>à 34 Min.</p>	Im Rahmen dieses Förderinstruments findet keine Projektumsetzung statt.	-
ESF-Sozialpartnerrichtlinie Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ (Sozialpartnerrichtlinie)	4	1	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortliche Person auf Programmebene • Mitglied der ESF-Regiestelle des Programms • Mitglied der Steuerungsgruppe (Gleichstellung) 	<p>à 47 Min.</p> <p>à 35 Min.</p> <p>à 18 Min.</p> <p>à 37 Min.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortliche Person auf Projektebene (Projektleitung/Koordination) 	à 38 Min.

¹³ Da über das Förderinstrument des *Mikromezzaninfonds* keine Projekte umgesetzt werden, wurden hier nur die programmumsetzenden Stellen befragt.

Themenzentrierte Studie: "Soziale Innovationen" – Einzelstudien der ESF Dachevaluation

Sozial innovatives Förderinstrument im ESF-Bundesprogramm (Prioritätsachse A-C)	Anzahl der Interviews auf Programmebene	Anzahl der Interviews auf Projektebene	Interviewpersonen strategische Ebene (Institution/Position)	Dauer der Interviewgespräche (Minuten)	Interviewpersonen operative Ebene (Position)	Dauer der Interviewgespräche (Minuten)
			<ul style="list-style-type: none"> Mitglied der Steuerungsgruppe (Weiterbildung) 			
rückenwind+ Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft	3	2	<ul style="list-style-type: none"> BMAS: Verantwortliche Person des zuständigen Referats (EF 1) – ESF Mitglied der ESF-Regie-stelle des Programms: Leitung, Referent/-in Mitglied der ESF-Steuerungsgruppe 	<p>à 37 Min.</p> <p>à 55 Min.</p> <p>à 42 Min.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2 Verantwortliche Personen auf Projektebene (Projektleitung/Koordination) 	<p>à 32 Min.</p> <p>à 28 Min.</p>
ESF-Integrationsrichtlinie (gesamt)	1	0	<ul style="list-style-type: none"> Programmverantwortung ESF-Integrationsrichtlinie (gesamt) 	à 90 Min.	-	-
IsA	1	3	<ul style="list-style-type: none"> Programmverantwortung 	à 46 Min.	<ul style="list-style-type: none"> 1 verantwortliche Person auf Projektebene (Projektkoordination) 	<p>à 24 Min.</p> <p>à 25 Min.</p> <p>à 31 Min.</p>

Themenzentrierte Studie: "Soziale Innovationen" – Einzelstudien der ESF Dachevaluation

Sozial innovatives Förderinstrument im ESF-Bundesprogramm (Prioritätsachse A-C)	Anzahl der Interviews auf Programmebene	Anzahl der Interviews auf Projektebene	Interviewpersonen strategische Ebene (Institution/Position)	Dauer der Interviewgespräche (Minuten)	Interviewpersonen operative Ebene (Position)	Dauer der Interviewgespräche (Minuten)
IdA	1	0	<ul style="list-style-type: none"> • Programmverantwortung 	à 45 Min.	-	-
IvAF	1	1	<ul style="list-style-type: none"> • Programmverantwortung 	à 46 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 verantwortliche Person auf Projektebene (Projektkoordination) 	à 32 Min.
JUSTIQ	3	1	<ul style="list-style-type: none"> • Programmverantwortung (BMFSFJ) • Programmverantwortung (BMI) • ESF-Regiestelle 	à 40 Min. à 22 Min. à 50 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 verantwortliche Person auf Projektebene (Projektkoordination/Leitung) 	à 46 Min.
Quereinstieg	2	1	<ul style="list-style-type: none"> • Programmverantwortung (BMFSFJ) • ESF-Regiestelle 	à 33 Min. à 30 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführung des Projektträgers 	à 27 Min.
BBNE	1	2	<ul style="list-style-type: none"> • Programmverantwortung (BMU) 	à 56 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Verantwortliche Personen auf Projektebene (Projektleitung/Koordination) 	à 40 Min. à 30 Min.

Themenzentrierte Studie: "Soziale Innovationen" – Einzelstudien der ESF Dachevaluation

Sozial innovatives Förderinstrument im ESF-Bundesprogramm (Prioritätsachse A-C)	Anzahl der Interviews auf Programmebene	Anzahl der Interviews auf Projektebene	Interviewpersonen strategische Ebene (Institution/Position)	Dauer der Interviewgespräche (Minuten)	Interviewpersonen operative Ebene (Position)	Dauer der Interviewgespräche (Minuten)
Gesamtanzahl Interviews	20	11				
Gesamte Interviewdauer (im Durchschnitt)				Ca. 42 Minuten		Ca. 32 Minuten

Quelle: Eigene Darstellung, ISG, ISS, defacto und IfS 2020.