

# Abschlussbericht

zur Evaluation der Prioritätsachse 7  
„Soziale Innovation“

Im Rahmen der Begleitevaluierung des Multifondsprogramms  
für den EFRE und den ESF in Niedersachsen



EUROPA FÜR  
NIEDERSACHSEN  
Europäische Förderung für die  
niedersächsischen Regionen



Niedersachsen

# Arbeitsgemeinschaft Begleitevaluierung Multifondsprogramm Niedersachsen



INSTITUT FÜR  
SOZIALFORSCHUNG UND  
GESELLSCHAFTSPOLITIK



**GEFRA**

unter Mitarbeit von



## **Abschlussbericht zur Evaluation der Prioritätsachse 7 „Soziale Innovation“**

**Im Rahmen der Begleitevaluierung des Multifondsprogramms  
für den EFRE und den ESF in Niedersachsen**

**Diese Studie wurde erstellt im Auftrag des  
Niedersächsischen Ministeriums für  
Bundes- und Europaangelegenheiten und Regionale Entwicklung**

**Köln, den 11.05.2021**

**ISG Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH**  
Weinsbergstr. 190  
50825 Köln

**Autor/in: Christian Loschelder, Franziska Porwol**

## Inhalt

Zusammenfassung	5
Summary	7
1. Einleitung	9
2. Methoden der Evaluierung	11
3. Programmlogik der Förderung	14
4. Einordnung in den sozioökonomischen und wissenschaftlichen Kontext	21
4.1.1 Sozioökonomischer Kontext: Demografische Entwicklung in Niedersachsen	21
4.1.2 Wissenschaftlicher Kontext sozialer Innovationen	24
5. Ergebnisse der Evaluation	28
5.1 Input: Finanzielle Ausstattung der Förderung und Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“	28
5.1.1 Finanzielle Ausstattung der Förderung	29
5.1.2 Aufgaben und Zusammensetzung der Steuerungsgruppe	29
5.1.3 Auswahl von Projektideen und Projekten durch die Steuerungsgruppe	31
5.1.4 Innovationsverständnis der Förderung	33
5.2 Aktivitäten und Output der Förderung	37
5.2.1 Stellen für soziale Innovation	38
5.2.2 Sozial-innovative Projektförderung	45
5.3 Ergebnisse und Wirkungen der Förderung	65
5.3.1 Outcome: Unmittelbare Ergebnisse und Wirkungen der Projektförderung	65
5.3.2 Ergebnismessung der sozial-innovativen Projektförderung	73
5.3.3 Beitrag zu Innovationszielen der EFRE-Förderung in Niedersachsen	77
5.3.4 Verstetigung und Verbreitung sozial-innovativer Projekte	79
5.3.5 Impact: Beitrag sozial-innovativer Projektförderung zu strukturellen Zielen	89
5.3.6 Bewertung der sozial-innovativen Förderung aus Sicht zentraler Akteur*innen	94
5.4 Auswirkungen der Coronapandemie auf die sozial-innovative Förderung	99
6. Fazit und Handlungsempfehlungen	113
7. Literaturverzeichnis	130
8. Anhang	138

## Tabellen und Abbildungen

Tabelle 1: Rücklauf der Projektträgerbefragungen.....	14
Tabelle 2: In Niedersachsen geförderte sozial-innovative Projekte nach Bewilligungsjahr .....	47
Tabelle 3: Bevölkerungsentwicklung in Niedersachsen von 2020 bis 2060 nach Altersgruppen.....	142
Tabelle 4: Gründe für Kontakt zu den Stellen für soziale Innovation (Veränderung 2018/2020) .....	142
Abbildung 1: Programmlogik der Prioritätsachse 7 .....	20
Abbildung 2: Prozess sozialer Innovationen.....	27
Abbildung 3: Gründe für Kontakt zu den Stellen für soziale Innovation.....	43
Abbildung 4: Zielgruppe/n für die Projekte vorrangig konzipiert wurden .....	54
Abbildung 5: Sozial-innovative Elemente von Projekten.....	58
Abbildung 6: Rolle der Querschnittsziele bei Projektumsetzung.....	59
Abbildung 7: Aktive Unterstützung von Kooperationspartner*innen bei Projektumsetzung.....	64
Abbildung 8: Erreichte Veränderungen / Verbesserungen während Projektumsetzung .....	68
Abbildung 9: Beitrag umgesetzter Aspekte auf die Erreichung von Projektzielen .....	71
Abbildung 10: Veränderungen oder Verbesserungen mit Blick auf die Querschnittsziele .....	72
Abbildung 11: Arten der Verstetigung abgeschlossener sozial-innovativer Projekte .....	82
Abbildung 12: Bewertung des Beitrags zu strukturellen Veränderungen im Förderschwerpunkt .....	92
Abbildung 13: Herausforderungen bei der Projektumsetzung seit Beginn der COVID-19-Pandemie	108
Abbildung 14: Nicht durchführbare Projektelemente seit Beginn der COVID-19-Pandemie .....	109
Abbildung 15: Lösungen / Handlungsansätze der Träger zur Bewältigung der Herausforderungen	110
Abbildung 16: Wichtigkeit von Themen bei Projektumsetzung – SZ 19 „Arbeitswelt im Wandel“ .....	138
Abbildung 17: Wichtigkeit von Themen bei Projektumsetzung – SZ 20 „Soziale Daseinsvorsorge“ ...	139
Abbildung 18: Bausteine bzw. Instrumente von sozial-innovativen Projekten.....	139
Abbildung 19: Unterstützung von Kooperationspartner*innen bei Projektumsetzung (SZ 19) .....	140
Abbildung 20: Unterstützung von Kooperationspartner*innen bei Projektumsetzung (SZ 20) .....	141
Abbildung 21: Mögliche Fortführung von Projekten .....	141

## Glossar

<b>Abkürzung</b>	<b>Langform</b>
%	Prozent
€	Euro
ÄrL	Ämter für regionale Landesentwicklung
BB	Bescheinigungsbehörde
bspw.	beispielsweise
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
ESF	Europäischer Sozialfonds
ggf.	gegebenenfalls
i.d.R.	in der Regel
IP	Investitionspriorität
IZ	Innovationszentrum Niedersachsen
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KOM	Europäische Kommission
LSN	Landesamt für Statistik Niedersachsen
MB	Niedersächsisches Ministerium für Bundes- und Europaangelegenheiten und Regionale Entwicklung
MS	Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung
MW	Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung
NBank	Investitions- und Förderbank Niedersachsen
NGO	Nichtregierungsorganisation
NRP	Nationales Reformprogramm
NUTS	Nomenclature des unités territoriales statistiques
OP	Operationelles Programm / Multifondsprogramm
PA	(Prioritäts-)Achse
PB	Prüfbehörde
PP	Prozentpunkt(e)
RL	(Förder-)Richtlinie
rd.	rund
SE	Social Entrepreneurship
SER	Stärker entwickelte Region SER-Gebiet
sog.	sogenannte
SZ	Spezifisches Ziel
TZ	Thematisches Ziel
u.a.	unter anderem
UER	Übergangsregion UER-Gebiet
v.a.	vor allem
VB	Verwaltungsbehörde
z.B.	zum Beispiel

## Zusammenfassung

Im vorliegenden Bericht werden die zentralen Ergebnisse zur Evaluation der sozial-innovativen ESF-Förderung (Prioritätsachse 7) im niedersächsischen OP der Förderperiode 2014 bis 2020 dargestellt. Der Fokus der Evaluation lag auf den Steuerungsmechanismen der Förderung, der Rolle der geförderten Stellen für soziale Innovation sowie auf der Umsetzung, den Ergebnissen und Wirkungen der sozial-innovativen Projektförderung.

Die Implementierung der Förderung sozialer Innovationen, die in dieser Form einen gänzlich neuen Fördergegenstand im niedersächsischen OP darstellt, ist in vielerlei Hinsicht gelungen. So wurden Steuerungsverfahren und Unterstützungsstrukturen entwickelt, die sich im Förderverlauf etabliert und wichtige Erfahrungs- und Lernprozesse bei den beteiligten Akteur\*innen der Förderung angestoßen haben. Die Stellen für soziale Innovation haben sich zum unverzichtbaren Katalysator für die Förderung entwickelt, die ein hohes Maß an Aufklärung, Sensibilisierung und Anbahnung erforderlich macht. Die Projektförderung ist in der aktuellen Laufzeit erfolgreich angelaufen und die Nachfrage danach stieg im Förderverlauf deutlich an, zudem traten viele ESF-unerfahrene Träger in die Förderung ein. Durch die Projektförderung konnten in den beiden Förderschwerpunkten „Arbeitswelt im Wandel“ und „Soziale Daseinsvorsorge“ viele neue Impulse zu unterschiedlichen regionalen Bedarfslagen angestoßen werden, auch wenn validere Aussagen zur effektiven Verbreitung und zu langfristigen Wirkungen der Projektförderung noch ausstehen. Durch die Kombination aus Projektförderung und Stellen sind wichtige strukturelle Grundlagen geschaffen worden, soziale Innovationspotenziale zu erschließen, zu aktivieren und im Erfolgsfall auch zu Veränderungsprozessen auf gesellschaftlicher Ebene beizutragen.

Mit Blick auf die kommende ESF Plus Förderperiode 2021 bis 2027 kann das Land Niedersachsen auf umfassende Lern- und Erfahrungsprozesse sowie eine bereits bewährte RL zum Fördergegenstand aufbauen. Gleichsam können die RL, das Steuerungsverfahren und die Unterstützungsstrukturen insbesondere unter Beteiligung der Stellen für soziale Innovation als Blaupause für die sozial-innovative ESF-Förderung in anderen Bundesländern und europäischen Mitgliedsstaaten dienen.

Folgende Handlungsempfehlungen mit Blick auf die zukünftige Förderung sind:

- Das in der Förderung umgesetzte zweistufige Antragsverfahren hat sich zwar bewährt, ist aber insgesamt zu aufwändig und langwierig. Daher wird mindestens eine Verschlinkung des Interessenbekundungsverfahrens empfohlen.
- Im Kontext des Interessenbekundungsverfahrens wird eine stärker zwischen den Schwerpunkten und Zielregionen differenzierende Innovationsbewertung empfohlen

## Evaluationsendbericht zur Prioritätsachse 7 „Soziale Innovation“

- Empfohlen wird auch eine systematischere Analyse des Übertragungs- und Verbreitungspotenzials sowie der Wirksamkeit der angestoßenen sozial-innovativen Projekte und Impulse im Rahmen der Steuerungsgruppe und durch die Stellen für soziale Innovation.
- Ausweitung des Monitorings mit echtem Mehrwert auf Basis bestehender Informationen der Akteur\*innen der Förderung.
- Scheitern als wichtiges Merkmal der Projektförderung sollte folgenlos für Träger bleiben.
- Stärkerer überregionaler und transnationaler Austausch mit externen Akteur\*innen zum Fördergegenstand und Schaffung von Synergieeffekten.

## Summary

This report presents the key findings of the evaluation of the social-innovative ESF funding (priority axis 7) in the Multifund Programme for the ERDF and the ESF in Lower Saxony of the funding period 2014 - 2020. The focus of the evaluation was on the steering mechanisms of the funding, the role of the funded central offices for social innovation as well as on the implementation, results and effects of the social-innovative project funding.

The implementation of the promotion of social innovations, which in this form represents a completely new object in the Lower Saxony Multifund Programme, has been successful in many respects. Steering procedures and support structures have been developed that have become established in the course of the funding and have triggered important experience and learning processes among the actors involved in the funding. The central offices for social innovation have become an indispensable catalyst for this funding program, which requires a high degree of education, sensitisation and initiation. The project funding has started successfully in the current period and the demand for it has increased significantly in the course of the funding; moreover, many ESF-inexperienced promoters could be won for the funding. Through the project funding, many new impulses for different regional needs could be initiated in the two focal points "Work in Transition" and "Social services of general interest", even if more valid statements on the effective dissemination and long-term effects of the project funding are still pending. The combination of project funding and central offices for social innovation has created an important structural basis for tapping and activating social innovation potential and, if successful, for contributing to processes of change at the societal level.

With a view to the upcoming ESF Plus funding period 2021 - 2027, the state of Lower Saxony can build on extensive learning and experience processes as well as an already proven guideline for the funding object. At the same time, the guideline, the steering process and the support structures, especially with the participation of the central offices for social innovation, can serve as a blueprint for social-innovative ESF funding in other German federal states and European member states.

The following recommendations for funding are:

- Although the project selection process has proven itself, it is overall too costly and lengthy. Therefore, it is recommended to simplify the expression of interest process.
- In the context of the expression of interest process, a more differentiated innovation assessment between the focal points and target regions is recommended.

## Evaluationsendbericht zur Prioritätsachse 7 „Soziale Innovation“

- Also recommended is a more systematic analysis of the transfer and dissemination potential as well as the effectiveness of the initiated social-innovative projects and impulses within the steering group and by the central offices for social innovation.
- Expansion of monitoring with real added value based on existing information.
- Failure as an important feature of social innovations should remain without consequences for promoters.
- Stronger supraregional and transnational exchange with external actors on the subject of funding and creation of synergy effects.

## 1. Einleitung

Soziale Innovationen sind ein wichtiger Bestandteil der europäischen Innovationsunion (KOM 2011), die als eine der sieben Leitinitiativen der Strategie Europa 2020 für Wachstum und Beschäftigung, Innovation in deren Mittelpunkt stellt.<sup>1</sup> Soziale Innovationen haben dabei insbesondere das Ziel „(...) der lokalen oder regionalen Erprobung, Bewertung und Umsetzung in größerem Maßstab von innovativen Lösungen, darunter auch auf lokaler oder regionaler Ebene, um sozialen Bedürfnissen in Partnerschaft mit den relevanten Partnern und vor allem den Sozialpartnern zu begegnen“ (KOM 2013a: Artikel 9 Abs. 1). Unter sozialen Innovationen versteht die Europäische Kommission dabei neue Ideen (Produkte, Dienstleistungen, Modelle), die sowohl sozialen Bedürfnissen gerecht werden als auch neue soziale Beziehungen oder Kooperationen schaffen sollen (KOM 2013c: 6).

Das Thema soziale Innovationen als expliziter Fördergegenstand der ESF-Förderung ist ein Novum der Förderperiode 2014 bis 2020, auch wenn das Konzept sozialer Innovationen nicht neu im ESF ist (KOM 2018b: 2). Dabei kann die Möglichkeit des Experimentierens mit neuen Ideen und Ansätzen als wichtigster Mehrwert der Förderung von sozialen Innovationen im ESF betrachtet werden, als „Labor“ für neue Politiken auf nationaler oder regionaler Ebene (KOM 2018c: iii). Gemäß den Artikeln 9 und 11 der aktuellen ESF-Verordnung (KOM 2013) bestehen hierbei unterschiedliche – aber miteinander kombinierbare – (Programmierungs-) Möglichkeiten, die Förderung sozialer Innovationen in einem Operationellen Programm umzusetzen. So können soziale Innovationen insbesondere über einzelne oder verschiedene spezifische Ziele<sup>2</sup>, in Form einer dedizierten Prioritätsachse oder als horizontales Prinzip (Querschnittsziel)<sup>3</sup> eines OPs gefördert werden.

Das niedersächsische OP hat auf den Fördergegenstand als eines von zwei Bundesländern in Deutschland mit einer eigens hierfür vorgesehenen Prioritätsachse reagiert.<sup>4</sup> Die Förderung sozialer Innovationen ist im OP des Landes Niedersachsen (MB 2020a) der Prioritätsachse 7 „Förderung von Beschäftigungs- und regionalen Sozialdienstleistungsinnovationen“ zugeordnet.<sup>5</sup> Da die Förderung sozialer Innovationen ein thematisch neues Ziel der aktuellen ESF-Förderperiode ist, konnte für die Umsetzung

---

<sup>1</sup> Für ausführliche (Hintergrund-)Informationen über weitere (aktuelle und vergangene) EU-Programme im Kontext sozialer Innovationen sei auf einen entsprechenden Bericht der EU-Kommission verwiesen (KOM 2014).

<sup>2</sup> In diesem Fall kann es sich bei den geplanten Interventionen um einzelne oder mehrere Aktionen oder um eine Unterachse einer Priorität handeln (KOM 2013c: 49f.)

<sup>3</sup> In diesem Fall müssen alle Teile eines OPs aufzeigen, wie soziale Innovationen gefördert werden und wie dies konkret zu den spezifischen Zielen und dem Hauptziel eines Operationellen Programms beiträgt (KOM 2013: 49f.).

<sup>4</sup> Bundesweit hat nur noch das Land Brandenburg eine eigene Prioritätsachse zur Förderung sozialer Innovationen umgesetzt. Der Regelfall in den anderen Bundesländern und im Bundes-OP ist eine direkte oder indirekte Umsetzung im Rahmen ein oder mehrere Förderprogramme.

<sup>5</sup> Nach dem initialen OP (MB 2014) folgten nach bisher drei OP-Änderungsanträgen (der letzte Änderungsantrag erfolgte im Jahr 2020) sechs Änderungsversionen des OP. Das aktuellste OP ist Version 6.0 (MB 2020a).

dieser Prioritätsachse – die im Vergleich zu den anderen ESF-Prioritätsachsen über ein deutlich geringeres Budget verfügt – nur auf relativ wenige Erfahrungswerte aus vergangenen Förderperioden zur Ausgestaltung der Förderung zurückgegriffen werden.

Die Grundsätze der Förderung werden in der RL zur Sozialen Innovation (MB 2019)<sup>6</sup> geregelt, die maßgeblich auf die Erprobung und Verbreitung sozial-innovativer Projekte – unter Einbeziehung von Wirtschafts- und Sozialpartnern – in Handlungsfeldern abzielt, die im niedersächsischen OP jeweils einem Spezifischen Ziel zugeordnet sind. Während das Spezifische Ziel 19 auf Lösungsansätze zur Förderung der Beschäftigung und Anpassung der Arbeitskräfte, Unternehmen und Unternehmer an den (gesellschaftlichen) Wandel abzielt, zielt das Spezifische Ziel 20 auf Lösungsansätze zur Verbesserung des Zugangs zu erschwinglichen, nachhaltigen und qualitativ hochwertigen Gesundheits- und Sozialdienstleistungen ab. Der überwiegende Teil der Fördermittel soll für sozial-innovative Projekte in beiden Handlungsfeldern eingesetzt werden. Neben der Förderung der Projekte ist in beiden Handlungsfeldern ein weiterer Förderbaustein vorgesehen. Als strukturbildendes Element werden drei Stellen für Soziale Innovation gefördert, um die Umsetzung der Förderung sozialer Innovationen zu erleichtern. Diese Stellen sollen als Katalysatoren der sozial-innovativen ESF-Förderung in Niedersachsen fungieren. Zwei der Stellen sind dabei auf den thematischen Schwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“ und eine weitere Stelle ist auf den thematischen Schwerpunkt „Soziale Daseinsvorsorge“ ausgerichtet.

Ein Hauptziel der begleitend angelegten (Wirkungs-)Evaluierung<sup>7</sup> der Prioritätsachse 7 ist es zu zeigen, welchen Beitrag die Förderung für die Einführung sozialer Innovationen in Niedersachsen leistet. Die Bewertung der Förderung konzentriert sich dabei sowohl auf den Umsetzungsprozess als auch auf die Ergebnisse und Wirkungen der Förderungen. Der Fokus der Evaluierung liegt hierbei auf der Förderung der sozial-innovativen Projekte, aber auch darauf, welche Rolle die Stellen für Soziale Innovation in der Förderung spielen. Zentral für die Evaluation ist v.a., welche sozial-innovativen Lösungsansätze erfolgreich umgesetzt werden und ob sie sich langfristig etablieren können. Dabei stellt die Erprobung von Projekten ein wichtiges Kriterium von Innovation dar. Als erfolgreich kann eine soziale Innovation dann gewertet werden, wenn die Idee sich verbreitet oder in größerem Maßstab angewandt wird (Skalierung), aber auch dann, wenn die Idee oder Komponenten der Idee auf andere Situationen übertragen werden können (Diffusion) (KOM 2013c).

---

<sup>6</sup> Dabei gab es drei Richtlinienänderungen. Die erste erfolgte im Jahr 2016. Hierbei wurden Änderungen hinsichtlich der zuwendungsfähigen Ausgaben bei Projekten vorgenommen. Die zweite erfolgte im Jahr 2018. Hierbei entfiel die zuvor – im Rahmen der Bewilligung – erforderliche beihilferechtliche Prüfung der Projekte. Die letzte Richtlinienänderung erfolgte im Jahr 2019. Hierbei wurde die Förderdauer der Projekte von 24 auf 33 Monate und entsprechend der (förderfähige) Höchstbetrag von 300.000 € auf 750.000 € sowie die Höchstgrenze der Förderung in der Übergangsregion von 60 % auf 70 % angehoben.

<sup>7</sup> Hierdurch wird sichergestellt, dass „mindestens einmal während des Programmplanungszeitraums“ bewertet wird, „wie die Unterstützung aus den ESI-Fonds zu den Zielen für jede Priorität beigetragen hat“ (Artikel 56 der Verordnung (EU) Nr. 1303/2013).

Da es sich um eine komplett neue RL handelt, ist das Ziel des vorliegenden Evaluationsendberichtes die Bewertung des gesamten Prozesses der Implementierung der Förderung, mit besonderem Fokus auf deren Steuerung, Umsetzung sowie Ergebnisse und Wirkungen. Hierbei sollen insbesondere Antworten zu folgenden forschungsleitenden Fragen gegeben werden:

- Wie gestalten sich die Auswahlprozesse im Rahmen der Projektförderung und nach welchen Kriterien erfolgt die Projektauswahl?
- Welches Innovationsverständnis liegt der sozial-innovativen Projektförderung zugrunde?
- Welche Rolle spielen die Stellen für soziale Innovation im Rahmen der Projektförderung?
- Welche Themen und Zielgruppen adressieren die geförderten Projekte?
- Welche sozialen Innovationen werden durch die Projektförderung angestoßen?
- Welche Ergebnisse der geförderten sozial-innovativen Projekte lassen sich beobachten?
- Welche Projekte können verstetigt werden und welche Determinanten begünstigen oder hemmen eine Verstetigung?

Der Bericht gliedert sich inhaltlich wie folgt: Zunächst wird erläutert, auf Basis welcher Methoden die forschungsleitenden Evaluationsfragen beantwortet werden (*Kapitel 2*). Anschließend wird die – im Rahmen der Evaluation entwickelte – Förderprogrammlogik zur Prioritätsachse 7 hinsichtlich ihrer intendierten Wirkmechanismen erläutert (*Kapitel 3*). Zur Kontextualisierung der Förderung folgt dann sowohl eine Darstellung ausgewählter, aktueller statistischer Hintergrundinformationen als auch eine Bezugnahme zu wichtigen Erkenntnissen der wissenschaftlichen Erforschung sozialer Innovationen (*Kapitel 4*). In Kapitel 5 werden die Evaluationsergebnisse präsentiert, die maßgeblich auf qualitativen und quantitativen Erhebungen basieren.<sup>8</sup> Der Bericht endet mit einem Fazit sowie Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Förderung (*Kapitel 6*).

## **2. Methoden der Evaluierung**

Der vorliegende Bericht kombiniert qualitative und quantitative Erhebungsmethoden (sog. Methodentriangulation) und nutzt diese zur Bewertung der unterschiedlichen Analyseebenen. Dies ermöglicht eine Analyse desselben Gegenstands aus verschiedenen Perspektiven und mit variierenden Schwerpunktsetzungen. Vorteil eines solchen Vorgehens ist, dass der Evaluationsgegenstand möglichst umfassend untersucht werden kann und Erkenntnisse gewonnen werden können, die bei einer

---

<sup>8</sup> Da die seit Frühjahr 2020 tiefgreifenden Einschnitte im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie auch das niedersächsische Multifondsprogramm auf vielfältige Weise beeinflusst haben, wurde die Bewertungsstudie zur Prioritätsachse 7 „Soziale Innovation“ inhaltlich um eine Analyse der Auswirkungen dieses exogenen und tiefgreifenden Schocks auf die Steuerung, Umsetzung und Ziele dieser Förderung erweitert.

eindimensionalen Methodenwahl möglicherweise unberücksichtigt blieben. Auswertungen, die im Rahmen der Evaluation erfolgen, basieren auf Primär- und Sekundärdaten. Jeweils eingesetzte Methoden werden nachfolgend kurz erläutert.

### **Analyse von Sekundärdaten**

Für die Evaluation verwendete Sekundärdaten, also Daten, die nicht direkt vom Evaluationsteam erhoben wurden, sind förderrelevante Dokumente, Monitoringdaten der zwischengeschalteten Stelle, der Investitions- und Förderbank Niedersachsen (NBank) sowie (sozioökonomische) Daten der amtlichen Statistik und wissenschaftliche Studien.

Zu den förderrelevanten Dokumenten zählten z. B. das Operationelle Programm (OP), die RL, diverse Produktinformationen der NBank, Projektanträge sowie Sachberichte und weitere Dokumente. Auf Basis der Analysen (sowie durchgeführter Expert\*inneninterviews) wurde eine Programmlogik der Förderung rekonstruiert (vgl. Kapitel 4). Außerdem unterstützte die Auswertung von Sekundärdaten die Entwicklung von später eingesetzten Erhebungsinstrumenten.

Bestandteil der Evaluierung ist zudem die Auswertung relevanter Projektinformationen aus dem Monitoringsystem der NBank. Hieraus lassen sich wichtige Kennziffern sowohl zum materiellen und finanziellen Umsetzungsstand als auch zu möglichen (Brutto-)Ergebnissen der Förderung ableiten. Weitere Monitoringdaten, die auf Projektebene zur Verfügung stehen und ebenfalls mit den Ergebnissen der qualitativen sowie quantitativen Befragungen verknüpft werden können, sind bspw. die Förderdauer sowie die geplanten oder verausgabten Fördermittel. Mitberücksichtigt werden ebenfalls die im OP definierten Output- und Ergebnisindikatoren der Förderung.

Die Evaluierung ist eingebettet in eine Analyse ausgewählter sozioökonomischer Rahmenbedingungen und deren Veränderungen im Zeitverlauf, die sich auf beide Förderschwerpunkte beziehen. Die Analyse dieser Entwicklungen auch auf regionaler Ebene hilft, bei der Bewertung der Förderung den spezifischen niedersächsischen Kontext zu berücksichtigen. Ausgewählte Eckdaten zur wirtschaftlichen Entwicklung und zum Arbeitsmarkt werden in Kapitel 3 dargestellt.

### **Qualitative und quantitative Evaluationserhebungen**

Im Rahmen der Evaluierung von Prioritätsachse 7 wurden sowohl qualitative als auch quantitative Primärdaten erhoben.<sup>9</sup> Zu Beginn der Evaluierung wurden im Frühjahr 2017 Expert\*inneninterviews mit

---

<sup>9</sup> Ein Vorteil von qualitativen Erhebungen (wie Expert\*inneninterviews oder Fallstudien) gegenüber standardisierten Erhebungen besteht darin, dass Einzelthemen umfassend beleuchtet und aus unterschiedlichen Perspektiven erörtert werden können. Gleichzeitig können zusätzliche interessierende Aspekte aufgenommen werden, die von einzelnen Interviewpersonen als besonders wichtig erachtet werden. Qualitativ erhobene Daten dienen also v.a. dazu, detailliertere und fallspezifischere Einblicke

aktuellen und ehemaligen Programmverantwortlichen des zuständigen Fachreferats geführt. Hierbei konnten detaillierte Informationen zur Entstehung und Funktionsweise sowie zu Steuerungsmechanismen, Zielsetzungen und Herausforderungen der Förderung gewonnen werden. Im Herbst 2017 wurden alle Mitglieder der Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ telefonisch interviewt. Im Rahmen der Förderung kommt der Steuerungsgruppe eine besondere Rolle zu, da sie auf Basis verbindlicher Kriterien aus eingereichten Interessenbekundungen diejenigen auszuwählen, die für eine Antragstellung aufgefordert werden. Ziel dieser Expert\*inneninterviews war es, ein tiefergehendes Verständnis über die Auswahlprozesse der Projekte, die Stärken und Schwächen der zugrunde liegenden Steuerungsprozesse sowie deren (potenzielle) Folgen für die Umsetzung und Ergebnisse der Förderung zu erhalten. Zum gleichen Zeitpunkt wurden die Stellen für Soziale Innovation, die ebenfalls Mitglieder der Steuerungsgruppe sind, zusätzlich zur Umsetzung ihrer Tätigkeiten als Stelle interviewt. Ein Jahr später, im Herbst 2018, also kurz vor dem Ende des ersten Bewilligungszeitraums der Stellen (Ende Dezember 2018), wurden alle Vertreter\*innen der Stellen erneut interviewt. Im Fokus dieser Interviews standen insbesondere die Fragen, inwiefern die Stellen die ihnen zugedachte Katalysatorfunktion für die Entwicklung und Verbreitung sozialer Innovationen einnehmen konnten, wie sich die Zusammenarbeit mit den Trägern der Projekte bislang gestaltete und in welchen Bereichen es ggf. Umsetzungsschwierigkeiten gab. Im Herbst 2020 wurden abschließend einige ausgewählte Mitglieder der Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ insbesondere zu Ergebnissen und Wirkungen der Förderung interviewt. Insgesamt wurden 21 Expert\*inneninterviews durchgeführt und anschließend inhaltsanalytisch ausgewertet.

Zur Beantwortung spezifischer Fragen auf Maßnahmeebene und zur Ableitung von Empfehlungen zur Optimierung der Umsetzung einzelner Projekte ist eine Analyse von Ergebnissen erforderlich, die nicht anhand von Monitoringdaten der NBank abgebildet werden können. Daher wurden im Sommer 2018 und im Herbst 2020 standardisierte Onlinebefragungen der Träger bewilligter sozial-innovativer Projekte durchgeführt. Zum einen wurden die Träger noch laufender Projekte insbesondere zur Umsetzung ihrer Projekte in beiden Jahren befragt. Insgesamt nahmen 48 von 53 kontaktierten Ansprechpartner\*innen der Träger geförderter Projekte an der Befragung teil, davon 25 Träger von Projekten aus dem Handlungsfeld „Arbeitswelt im Wandel“ und 22 Träger von Projekten aus dem Handlungsfeld „Soziale Daseinsvorsorge“. Der Rücklauf beläuft sich somit auf 92 Prozent. Durch die Onlinebefragung sollten weiterführende Informationen zur Umsetzung der Projekte erhoben werden. In diesem Zusammenhang interessierte u. a., welche konkreten sozialen Bedürfnisse bzw. Zielgruppen und Themen im Rahmen der Projekte adressiert werden, welche Rolle die Stellen bei der Initiierung und Umsetzung der Projekte spielen oder welche weiteren Akteur\*innen in die Konzeption und Umsetzung

---

in die Förderung zu gewinnen und tieferliegende Mechanismen zu identifizieren, die die Programmumsetzung (potenziell) unterstützen oder beeinträchtigen (können). Ein Vorteil von quantitativen Erhebungen ist, dass es hierdurch möglich wird, zuvor gebildete Hypothesen zu testen und auf eine Grundgesamtheit schließen zu können sowie statistische Zusammenhänge zu identifizieren. Mithilfe quantitativer Erhebungen lassen sich Informationen vergleichen und objektiv messen.

von Projekten einbezogen werden. Aber auch bisherige Ergebnisse der Förderung – aus Sicht der Projektträger – waren von Interesse. Hierbei wurde u. a. danach gefragt, welche sozialen Innovationen Bestandteil in den einzelnen Projekten waren und welche Elemente davon auf andere Projekte übertragen werden konnten, d. h. inwiefern Projekte bzw. Projektbausteine etabliert werden konnten und/oder eine erfolgreiche Übertragung auf andere Kontexte erfolgen konnte. Zudem sollte auch die Rolle von Kooperationspartnern näher erörtert werden. In diesem Zusammenhang interessierte auch der Einfluss der drei Stellen für Soziale Innovation auf die Projektförderung. Zum anderen wurden in 2020 die Träger bereits abgeschlossener Projekte insbesondere zu kurzfristigen und langfristigen Ergebnissen bzw. Wirkungen sowie zur Verstetigung ihrer Projekte erneut online befragt. Insgesamt nahmen 17 von 26 kontaktierten Ansprechpartner\*innen der Träger abgeschlossener Projekte an der Befragung teil, davon elf Träger von Projekten aus dem Handlungsfeld „Arbeitswelt im Wandel“ und sechs Träger von Projekten aus dem Handlungsfeld „Soziale Daseinsvorsorge“. Der Rücklauf beläuft sich somit auf 77 Prozent. Der Rücklauf der einzelnen Evaluationsbefragungen ist in Tabelle 1 dargestellt.

**Tabelle 1: Rücklauf der Projektträgerbefragungen**

Befragung	Brutto-Stichprobe	Bereinigte Bruttostichprobe	Netto-Stichprobe	Rücklaufquote
Umsetzungsbefragungen gesamt	53 (SZ19: 29, SZ20: 24)	52 (SZ19: 27, SZ20: 24)	48 (SZ19: 25, SZ20: 23)	92 % (SZ19: 92 %, SZ20: 96 %)
Umsetzungsbefragung 2018	28 (SZ19: 18, SZ20: 10)	27 (SZ19: 16, SZ20: 10)	23 (SZ19: 14, SZ20: 9)	85 % (SZ19: 88 %, SZ20: 90 %)
Umsetzungsbefragung 2020	25 (SZ19: 11, SZ20: 14)	25 (SZ19: 11, SZ20: 14)	25 (SZ19: 11, SZ20: 14)	100 % (SZ19: 100 %, SZ20: 100 %)
Ergebnisbefragung 2020	26 (SZ19: 16, SZ20: 10)	22 (SZ19: 13, SZ20: 9)	17 (SZ19: 11, SZ20: 6)	77 % (SZ19: 85 %, SZ20: 67 %)

Quelle: Trägerbefragungen PA 7 in 2018 und 2020.

Hinweis: Bereinigte Bruttostichprobe = Bruttostichprobe abzüglich nicht erreichbare Projektträger. Rücklaufquote = Nettostichprobe / Bereinigte Bruttostichprobe. Ergebnisbefragung richtete sich an alle Träger von Projekten mit Bewilligungsende bis Ende September 2020.

### 3. Programmlogik der Förderung

In der Förderperiode 2014-2020 soll die Evaluation aus Sicht der Europäischen Kommission grundsätzlich noch stärker als zuvor auf die Ergebnisse der einzelnen Förderprogramme achten (KOM 2013b). Deshalb kommt der Bewertung von Wirkungen in der aktuellen Förderperiode eine vergleichsweise größere Bedeutung zu. Dabei werden die Umsetzung und Wirkung eines Förderprogramms nicht separat voneinander, sondern im Verhältnis zueinander analysiert.

Auf Grundlage einer Dokumenten- und Literaturanalyse (v. a. OP, RL, Produktinformationen, Projektanträge) sowie von geführten Interviews mit Expert\*innen der Förderung wurde eine Programmlogik

für die Prioritätsachse 7 rekonstruiert, die als konzeptionelle Skizze des logischen Ablaufs eines Förderprogramms dient (vgl. *Abbildung 1*). Eine Programmlogik bildet die Basis von sog. theoriebasierten Wirkungsevaluationen. Hierdurch wird der Evaluationsgegenstand präzisiert und hinsichtlich formulierter Zielsetzungen und unterstellter Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in logisch aufeinanderfolgende Phasen eingeteilt. Dabei werden folgende Phasen einer Programmlogik unterschieden<sup>10</sup>: (1.) die für die Förderung bereitgestellten Ressourcen bzw. Inputs, (2.) die mit den Inputs realisierten zentralen Förderaktivitäten bzw. Maßnahmen, (3.) unmittelbar produzierte Outputs der Förderung, (4.) kurz- bis mittelfristige Ergebnisse sowie (4.) ggf. langfristig durch die Förderung angestoßenen (strukturellen) Impacts. Während Veränderungen in der Output- und Outcome-Phase noch vergleichsweise gut auf die Interventionen zurückgeführt werden können, lassen sich langfristige Veränderungen – sofern sie überhaupt beobachtet werden können – zumeist nur noch indizienhaft mit der Förderung in einen kausalen Zusammenhang bringen. Im Rahmen der Evaluation werden jeder Phase Informationen aus erhobenen und bezogenen Daten zugeordnet, um die Förderung selbst und etwaige Veränderungsmechanismen möglichst stichhaltig abbilden zu können. Angenommen wird hierbei, dass der Erfolg einer Intervention von den jeweils vorgelagerten Phasen abhängig ist. Erkenntnisleitend ist die Frage, warum, wie und für wen die Intervention (nicht) wirkt und welche spezifischen Bedingungen (einschließlich etwaiger externer Rahmenbedingungen) den (Nicht-)Erfolg der Intervention beeinflussen.

*Inputs/Ressourcen:* Auf der Inputebene ist in erster Linie die für die laufende Förderperiode geplante finanzielle Ausstattung der Förderung zu nennen. Diese beläuft sich – gemäß der indikativen Finanzmittelplanung für das niedersächsische OP – auf rd. 15,31 Mio. Euro. Der überwiegende Teil der ESF-Fördermittel soll zur Förderung sozial-innovativer Projekte eingesetzt werden. Die Förderung aus ESF-Mitteln sowohl der geförderten Projekte als auch der dreijährig geförderten Stellen für Soziale Innovation beträgt in der stärker entwickelten Region maximal 60 Prozent und in der Übergangsregion maximal 70 Prozent.<sup>11</sup> Im Kontext der Projekte können alle juristischen Personen des öffentlichen oder privaten Rechts gefördert werden. Hierzu können bspw. Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Unternehmen, Verbände, gemeinnützige Vereine und Weiterbildungsträger (im Kontext des Schwerpunkts „Arbeitswelt im Wandel“) oder Träger der Freien Wohlfahrtspflege sowie sonstige freigemeinnützige Verbände mit ähnlicher Sachzielstellung (im Kontext des Schwerpunkts „Soziale Daseinsvorsorge“) gezählt werden. Als Stellen für Soziale Innovation können niedersächsische Landesspitzenverbände der Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie Landesverbände im Bereich sozialer Dienstleistungen

---

<sup>10</sup> In Anlehnung an W.K. Kellogg Foundation (2004).

<sup>11</sup> Im Zuge der letzten Richtlinienänderung im Jahr 2019 erfolgte eine Verlängerung der Laufzeit von Projekten von 24 auf 33 Monate (wie bisher kann im Einzelfall eine Projektverlängerung beantragt werden, Folgeprojekte sind hingegen ausgeschlossen.) sowie eine entsprechende Erhöhung des (förderfähigen) Höchstbetrags von 300.000 € auf 750.000 € pro Projekt (MB 2019). Außerdem wurde durch die Richtlinienänderung der ursprünglich in beiden Zielregionen geltende Interventionssatz von 60 % in der Übergangsregion auf 70 % angehoben.

gefördert werden. Eine der für den Förderschwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“ zuständigen Stellen ist beim Unternehmerverband Niedersachsen und eine beim DGB Niedersachsen angesiedelt. Die für den Förderschwerpunkt „Soziale Daseinsvorsorge“ zuständige Landesstelle ist bei der Landesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege angesiedelt. Im zweistufig angelegten Antragsverfahren für sozial-innovative Projekte – bestehend aus einer initialen Interessenbekundung und der nachgelagerten Antragstellung – spielt die Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ im Rahmen des Interessenbekundungsverfahrens eine entscheidende Rolle bei der Auswahl eingereicherter Projektideen, indem hierzu fachliche Stellungnahmen abgegeben werden. Durch das vorgeschaltete Interessenbekundungsverfahren wird das Wettbewerbsprinzip konsequent angewendet, indem auf Basis transparenter Kriterien aus den vorlegten Projektideen die interessantesten, besten sowie erfolgversprechendsten zur Antragstellung auffordert werden. Hierdurch sollen auch nicht förderfähige Projekte vor (erwartbaren) hohen bürokratischen Aufwänden geschützt werden.

*Aktivitäten/Maßnahmen:* Wesentlicher Bestandteil der sozial-innovativen Förderung in Niedersachsen sind Projekte, die aufgrund ihres innovativen Charakters der Entwicklung, Erprobung und Umsetzung neuer und verbesserter Lösungen für soziale Herausforderungen und zur Deckung lokaler bzw. regionaler Bedarfe dienen und die sich außerdem als übertragbar eignen. Dabei ist die RL inhaltlich offen ausgerichtet. Eine hohe thematische Breite der Förderung wurde ganz bewusst angestrebt, da es aus dem Verständnis der sozialen Innovation heraus einen Widerspruch darstellen würde, einerseits neue und innovative Lösungen zu fördern und andererseits diese dann im Vorfeld durch Einschränkungen gewissermaßen zu definieren bzw. festzulegen.

Im Handlungsfeld „Arbeitswelt im Wandel“ soll durch entsprechende Projekte eine Anpassung von Unternehmen, Unternehmern und Unternehmerinnen sowie Beschäftigten an eine sich wandelnde Arbeitswelt und Arbeitnehmerschaft erprobt bzw. erreicht werden. Diese sollen v. a. auf strukturelle Veränderungen der Arbeits- und Unternehmensorganisation zur Gestaltung eines lebensphasenorientierten, gesundheitsfördernden, inklusiven und attraktiven Arbeitsumfeldes und durch die Schaffung neuer gesellschaftlicher, v. a. generationenübergreifender Beziehungen oder Formen der Zusammenarbeit zielen. Im anderen Förderschwerpunkt „Soziale Daseinsvorsorge“ soll durch geeignete Projekte sowohl eine Sicherung des Zugangs zu als auch eine Verbesserung und Ausweitung von erschwinglichen, nachhaltigen und qualitativ hochwertigen Gesundheits- und Sozialdienstleistungen zur Sicherung der Daseinsvorsorge v. a. für den ländlich-peripheren Raum erprobt werden.<sup>12</sup> Erreicht werden soll dies zum einen durch Ansätze zur Bewältigung von gesellschaftlichen Herausforderungen, vor

---

<sup>12</sup> Dabei soll sich diese Förderung von der Bundesförderung (Partnerrichtlinie mit den Wohlfahrtsverbänden) abgrenzen. Aus dem Bundes-ESF werden in Zusammenarbeit mit den Wohlfahrtsverbänden konventionelle Vorhaben der betrieblichen Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft gefördert. In Niedersachsen sollen hingegen (mit der Förderung des SZ 20) innovative Projekte gefördert werden, die das Angebot sozialer Dienstleistungen in Dorf- und Stadtteilgemeinschaften verbessern.

allem in den Bereichen Kinder, Jugend, Migration, ältere und alte Menschen, Menschen mit Behinderung sowie sozial Benachteiligte. Zum anderen soll dies durch fach- bzw. sektorenübergreifende Ansätze oder auch durch Kooperationen von Institutionen und Stakeholdern, z. B. Anbietern sozialer Dienstleistungen mit Forschungseinrichtungen, Betroffenen und Nutzer\*innen erreicht werden. Explizit von der Förderung ausgeschlossen sind Maßnahmen, die auf die Qualifizierung und Vermittlung von Arbeitslosen oder erwerbsfähigen Leistungsberechtigten in Ausbildung oder Beschäftigung ausgerichtet sind, da dies Gegenstand anderer Förderprogramme von Land, Bundesagentur für Arbeit und Bund ist.

Um die Umsetzung der Förderung zu erleichtern, werden drei Stellen für soziale Innovation gefördert. Sie bilden die Unterstützungsstruktur zur Umsetzung der RL. Die Hauptaufgaben dieser Stellen bestehen insbesondere im Aufgreifen von Versorgungslücken in Niedersachsen, in der Unterstützung und Aktivierung regionaler Akteur\*innen und Sozialpartner bei der Identifizierung und Entwicklung von sozial-innovativen Projektansätzen zum jeweiligen thematischen Schwerpunkt, in der Begleitung der Projektträger bei Umsetzung ihrer sozial-innovativen Projekte im jeweiligen Förderschwerpunkt und in der Vernetzung von Akteur\*innen auf lokaler und regionaler Ebene zur Verbreitung innovativer Lösungsansätze. Dabei ist erwartbar, dass sich der Aufgabenfokus der Stellen im Förderverlauf verschiebt. Während zunächst die thematische Sensibilisierung der Akteur\*innen und der Projektakquise im Fokus der Stellen stehen sollte, kann eine Verbreitung von Lösungsansätzen erst nach dem Gewinn von Erfahrungen und Erkenntnissen erfolgen. Darüber hinaus sollen von den Stellen für soziale Innovation durch die ihnen zugeordnete Aufgabe, (sozial-innovative) Best-Practice-Beispiele aus der EU in die niedersächsischen Regionen zu bringen, Maßnahmen zu transnationalen Förderkooperationen und zum Erfahrungsaustausch angeregt und organisiert werden.

*Outputs:* Auf der Output-Ebene werden die unmittelbar identifizierbaren Resultate der Förderung betrachtet. Sie werden primär anhand der von der Förderung anvisierten und erreichten Zielgruppen abgebildet. Dabei ist eine direkte Förderung von Teilnehmenden für diese Prioritätsachse nicht vorgesehen. Zentral für die heterogen ausgerichtete Förderung ist es, neue Antworten bzw. Projektansätze für die von relevanten Akteur\*innen festgestellten lokalen und regionalen Bedarfe im jeweiligen Handlungsfeld zu erproben. Das OP bemisst den sog. Output der Förderung daran, wie viele Projekte teilweise oder komplett von Sozialpartnern oder Nichtregierungsorganisationen durchgeführt werden (CO 20). Bei der Zählung berücksichtigt werden sowohl innovative Projekte als auch Stellen für Soziale Innovation. Projekte sind hierbei Vorhaben oder Maßnahmen, unabhängig von einer Bewilligung per

Zuwendungsbescheid. Hierzu werden Projekte gezählt, die vollständig oder teilweise von Organisationen der Arbeitgeberverbände oder Gewerkschaften sowie Nichtregierungsorganisationen<sup>13</sup> durchgeführt werden – im Sinne eines Begünstigten. Außerdem zählt ein programmspezifischer Outputindikator (OI 124) Projekte, die in Kooperation mit Unternehmen durchgeführt werden. Dieser Indikator bildet ab, welche sozial-innovativen Projekte entweder vollständig oder teilweise von Unternehmen durchgeführt werden, d. h. die als Kooperationspartner oder Mitwirkende am Projekt beteiligt sind.

*Outcomes/Ergebnisse:* Auf Ebene der Outcomes werden die unmittelbar mit der Förderung in Zusammenhang stehenden Ziele betrachtet. Gemeint ist hiermit der unmittelbare Nutzen der Zielgruppen. Aufgrund der inhaltlich offenen Ausrichtung der Förderung und der hierdurch bedingten heterogen ausgerichteten Projekte können die Ergebnisse der Interventionen vielfältig sein. Beispielsweise könnten relevante Ergebnisse im Kontext des Handlungsschwerpunkts „Arbeitswelt im Wandel“ auf Seiten der Zielgruppen die Verbesserung der körperlichen und psychischen Gesundheit, die verbesserte Wahrnehmung der Work-Life-Balance, die Verbesserung der Arbeitsplatzsicherheit von Beschäftigten oder die Verbesserung des „Commitments“, insbesondere bei jüngeren Mitarbeitenden sein. Das OP bemisst die Ergebnisse der Förderung hingegen daran, wie viele Projekte (im jeweiligen Handlungsfeld), nach erfolgter Evaluierung von der Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ für ein Mainstreaming empfohlen werden (EI 19/20). Längere Zeit blieb allerdings unklar, wie und von wem dieser Ergebnisindikator konkret bestimmt werden kann. Mittlerweile gibt es ein abgestimmtes Verfahren in der Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ hierzu, die seit Ende 2019 Projekte empfehlen, die bestmöglich die Qualitätskriterien der RL erfüllen. Das OP geht zudem allgemein davon aus, dass die Förderung sozialer Innovationen direkt (aber auch indirekt) zu den Innovationszielen der EFRE-Förderung beitragen wird.

*Impact:* Auf der Impact-Ebene wird der längerfristige Beitrag der Förderung zu strukturellen Zielen betrachtet. Im Falle einer erfolgreichen Umsetzung von Projekten sollen deren Inhalte zu einer Verstärkung und Verbreitung neuartiger Lösungsansätze auf die von relevanten (regionalen) Akteur\*innen identifizierten Bedarfslagen und schließlich zu einer Abmilderung der Folgen des demografischen Wandels führen. Konkrete langfristige Effekte im Kontext des Handlungsfeldes „Arbeitswelt im Wandel“ sind strukturelle Veränderungen der Arbeits- und Unternehmensorganisation zur Gestaltung eines lebensphasenorientierten, gesundheitsfördernden, inklusiven und attraktiven Arbeitsumfeldes sowie die Etablierung neuer gesellschaftlicher, insbesondere auch generationenübergreifender Beziehungen oder Formen der Zusammenarbeit in Niedersachsen. Dies kann auch zu einer nachhaltigen Verbesserung der Arbeitsmarktteilhabe älterer Beschäftigter und der Fachkräftesicherung in Niedersachsen beitragen. Sofern sich Projekte im Handlungsfeld „Soziale Daseinsvorsorge“ als übertragbar

---

<sup>13</sup> Als Nichtregierungsorganisationen gelten nach EU-Definition alle non-profit-orientierten Vereinigungen von Akteur\*innen, die auf lokaler, (regionaler) nationaler oder internationaler Ebene Aufgaben im gesamtgesellschaftlichen Interesse verfolgen.

erweisen, können die Interventionen, langfristig betrachtet, etwa sowohl zu einer Verbesserung der Strukturen der sozialen Daseinsfürsorge v. a. im ländlichen Raum führen als auch den Zugang zu bezahlbaren, qualitativ hochwertigen und nachhaltigen Dienstleitungen sichern. Langfristig betrachtet soll die Förderung somit zu einer systematischen, landesweiten Verankerung des Ansatzes sozialer Innovationen beitragen.

*Querschnittsziele:*<sup>14</sup> Die Themen Gleichstellung der Geschlechter, Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung sowie (ökologische) Nachhaltigkeit sind – nach Art. 7 und 8 der VO 1303/2013 – bereichsübergreifende Grundsätze der ESF- und der EFRE-Förderung. Sie sind im Rahmen der sozial-innovativen Förderung ebenso von Relevanz, wie das landesspezifische Querschnittsziel „Gute Arbeit“.<sup>15</sup> Die Querschnittsziele können dabei auf allen vorgenannten Ebenen der Programmlogik eine Rolle spielen.<sup>16</sup> Richtlinienseitig werden die Begünstigten der Förderung allgemein darauf hingewiesen, auf die Einhaltung aller genannten Querschnittsziele zu achten. Im Rahmen des Antragsverfahrens geht die Berücksichtigung der Querschnittsthemen Gleichstellung der Geschlechter, Nichtdiskriminierung und Chancengleichheit sowie „Gute Arbeit“ konkret mit in die Bewertung eines Projektantrags für Projekte und Stellen ein – nicht aber das Thema (ökologische) Nachhaltigkeit. Eine Verankerung der Querschnittsziele in die Förderung bzw. in der Projektumsetzung erfolgt somit zunächst durch entsprechende Vorgaben auf struktureller Ebene.

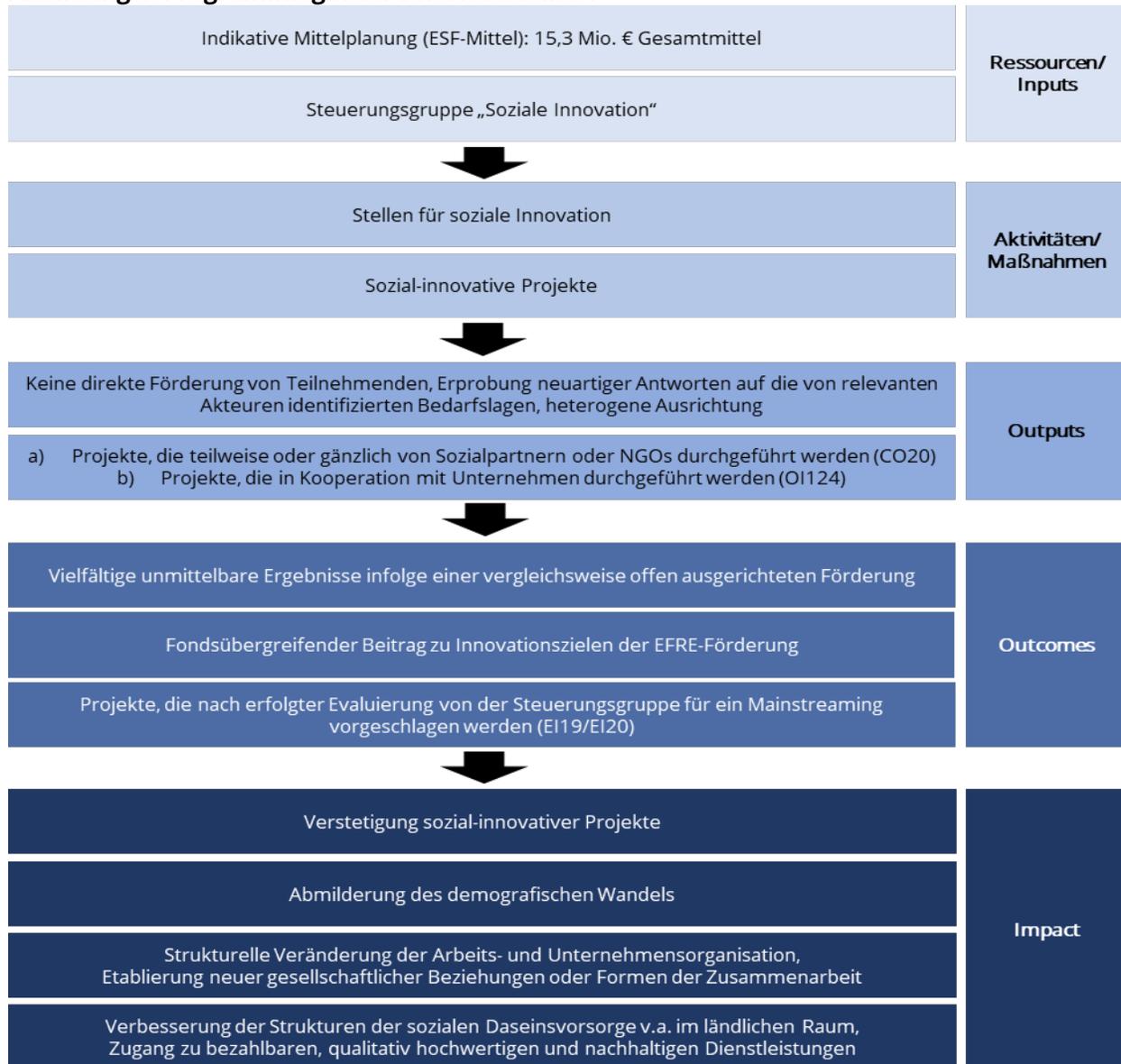
---

<sup>14</sup> Diese sind nicht in der Programmlogik (vgl. *Abbildung 1*) abgebildet.

<sup>15</sup> Das Leitbild der „Guten Arbeit“, an dem sich die Niedersächsische Landesregierung orientiert, zielt dabei insbesondere auf faire Löhne, die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern am Arbeitsleben sowie angemessene und faire Arbeitsbedingungen (NBank 2017).

<sup>16</sup> Dabei wird zur Bewertung der Querschnittsziele in der Förderung davon ausgegangen, dass sie nur dann erreicht werden können, wenn sie auf drei verschiedenen, unabhängigen Ebenen verankert worden sind, und zwar der strukturellen, personalen und operativen Ebene (vgl. Frey/Kuhl 2003). So ist bspw. eine umfassende strukturelle und personelle Verankerung von Gleichstellung Voraussetzung für die Erzielung eines konkreten Gleichstellungserfolgs in der operativen Praxis.

**Abbildung 1: Programmlogik der Prioritätsachse 7**



In Anlehnung an W.K. Kellogg Foundation (2004), Logic Model Development Guide.

Quelle: Operationelles OP des Landes Niedersachsen für die Förderperiode 2014 bis 2020 (StK 2014, MB 2020a), RL (MB 2018), NBank Produktblätter, Expert\*inneninterviews.

#### **4. Einordnung in den sozioökonomischen und wissenschaftlichen Kontext**

In diesem Kapitel erfolgt zum einen eine kurze Darstellung der sozioökonomischen Rahmenbedingungen der Förderung, über die maßgeblich der Förderbedarf begründet wird. Zum anderen erfolgt eine Einordnung in den wissenschaftlichen Kontext. Hierbei wird kurz auf das Konzept sozialer Innovation, auf ein in der Forschung etabliertes Modell zur Beschreibung des Prozesses sozialer Innovationen und auf zentrale Aspekte zur Evaluation und zum Monitoring sozialer Innovationen eingegangen.

##### **4.1.1 Sozioökonomischer Kontext: Demografische Entwicklung in Niedersachsen**

Die Schwerpunktsetzung der sozial-innovativen Projektförderung im niedersächsischen OP wird maßgeblich mit demografischen Wandlungsprozessen begründet, deren besondere Herausforderung in landesweit zunehmenden regionalen Disparitäten besteht (MB 2019).<sup>17</sup> Zur sozioökonomischen Kontextualisierung der Förderung wird daher kurz auf die demografische Entwicklung in Niedersachsen und etwaige Folgen geblickt. Als Kennzeichen des demografischen Wandels gilt vor allem eine rückläufige Bevölkerungsentwicklung bei gleichzeitig zunehmender Alterung der Bevölkerung (Adenauer 2015: 10).

In Niedersachsen lebten Ende 2019 rd. 7,99 Millionen Menschen (LSN 2020). Dies ist der höchste Bevölkerungstand seit 2004 (8,0 Mio.). Seitdem ging die Bevölkerung bis Ende 2012 leicht zurück und stieg dann wieder leicht an. Diese jüngste Entwicklung ist auf die Kombination verschiedener Faktoren zurückzuführen. Dass es trotz eines Geburtendefizites zu einer Bevölkerungszunahme kommt, liegt an der Zuwanderung aus dem Ausland (LSN 2018: 6). Niedersachsen ist vergleichsweise dünn besiedelt und stark ländlich geprägt. Knapp ein Drittel (28,7 %) der Bevölkerung lebte Ende 2019 in gering besiedelten Regionen, 47,4 Prozent der Bevölkerung lebte in einer Region mittlerer Besiedlungsdichte. Lediglich 23,9 Prozent der Bevölkerung lebte hingegen in einer dicht besiedelten Region (Statistisches Bundesamt 2020).<sup>18</sup> Die jüngere Bevölkerungsentwicklung ist regional sehr verschieden. So ging im regionalen Vergleich seit 2011 bis Ende 2019 die Bevölkerung in den Kreisen Northeim, Holzminden, Goslar, Wilhelmshaven Stadt, Wesermarsch und Lüchow-Dannenberg um bis zu vier Prozent sowie in den Kreisen Hameln-Pyrmont, Uelzen und Wolfenbüttel um rund ein Prozent zurück (LSN 2020). Im gleichen Zeitraum nahm die Bevölkerung in der Region Hannover und den Kreisen Vechta, Emsland und Lüneburg um fünf Prozent zu. In den Kreisen Ammerland, Harburg und Cloppenburg sowie den

---

<sup>17</sup> Darüber hinaus wird auf veränderte Einstellungen zum Arbeitsleben im Kontext des Schwerpunkts „Arbeitswelt im Wandel“ sowie veränderte Ansprüche an soziale Dienstleistungen im Bereich der Daseinsvorsorge verwiesen (ebd.).

<sup>18</sup> Der Verstädterungsgrad ist ein Kriterium zur Charakterisierung eines Gebietes und dient der Beschreibung städtischer und ländlicher Gebiete (Eurostat 2018). Hierbei werden ländliche Gebiete (dünn besiedelt), kleinere Städte und Vororte (Gebiete mit mittlerer Bevölkerungsdichte) und Städte/urbane Gebiete (dicht besiedelt) unterschieden (Eurostat 2018).

Städten Salzgitter, Delmenhorst, Oldenburg und Osnabrück nahm die Bevölkerung seit 2011 sechs bzw. sieben Prozent zu.

Die Alterung der niedersächsischen Bevölkerung schreitet zudem – der bundesweiten Entwicklung folgend – immer weiter voran. So stieg niedersachsenweit die Anzahl von Personen ab 65 Jahre zwischen Ende 1991 bis Ende 2019 um 49,6 Prozent auf 1,77 Mio. an, was einem Anteil von 21,1 Prozent an der Gesamtbevölkerung entspricht (LSN 2020). Gleichzeitig ging der Anteil von Personen jüngerer Alterskohorten, etwa von Personen unter 50 Jahren, kontinuierlich zurück. Betrug dieser Anteil Ende 1991 noch etwa 65 Prozent, lag er im Jahr 2019 nur noch bei 54 Prozent, was einem Rückgang von zehn Prozentpunkten entspricht. Dementsprechend ist das Durchschnittsalter der niedersächsischen Bevölkerung in den letzten Jahrzehnten beständig angestiegen, seit 1970 um 8,7 Jahre auf ein Durchschnittsalter von 44,7 Jahre Ende 2019 (LSN 2020).

Allgemein wird auf Basis der Ergebnisse der 14. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland und die Länder erwartet, dass sich die Situation hinsichtlich der Bevölkerungsentwicklung und der Alterung der Bevölkerung in Deutschland zukünftig verschärft (Statistisches Bundesamt 2020). Auch für Niedersachsen wird prognostiziert, dass in den kommenden Jahrzehnten sowohl die Bevölkerungszahl als auch der Anteil von Personen im jüngeren und erwerbsfähigen Alter kontinuierlich ab- und der Anteil älterer Personen gleichzeitig kontinuierlich zunehmen wird (vgl. *Anhang, Tabelle 2*). So wird bspw. erwartet, dass der Anteil von Personen im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 bis 65 Jahren im Jahr 2030 bei 59,2 Prozent liegen wird, was einem Rückgang von acht Prozent gegenüber der Prognose für 2020 entspricht. Demgegenüber wird erwartet, dass der Anteil der Personen ab 65 Jahren in 2030 bei 26,5 Prozent liegen wird. Dies entspricht einer Zunahme von 19 Prozent gegenüber der Prognose für 2020. Gleichzeitig steigt in diesem Zeitraum – nach der zugrunde gelegten Prognosevariante – die Zahl der Personen unter 15 Jahren um 3,6 Prozent. Diese Entwicklung spitzt sich zunehmend zu und kulminiert in der Prognose für das Jahr 2060. Hier wird erwartet, dass der Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung zwischen 15 und 64 Jahren nur noch bei 56,9 Prozent liegen wird. Dies entspricht einem Rückgang von 17 Prozent gegenüber der Prognose für 2020. Der Anteil der Älteren ab 65 Jahren wird auf knapp ein Viertel der Bevölkerung in 2060 geschätzt. Demgegenüber steigt die Zahl der unter 15-Jährigen gegenüber der Prognose für 2020 um vier Prozent leicht an.

Dabei wird eine regionale Zweiteilung der Bevölkerungsentwicklung in Niedersachsen erwartet, bei der bereits bestehende regionale Unterschiede die zukünftige Bevölkerungsentwicklung deutlich verfestigen oder verstärken (NBank 2015a, 2015b). Prognostiziert wird hierbei, dass bis zum Jahr 2035 nur Städte oder Regionen mit günstiger wirtschaftlicher Entwicklung aufgrund von Zuzügen annähernd stabil in der Bevölkerungsstruktur bleiben. Dies betrifft wachsende niedersächsische Großstädte und deren enges Umland sowie Teile Westniedersachsens, wie z. B. die Region Hannover,

Braunschweig, Harburg, Wolfsburg, Oldenburg, Lüneburg u. a. Dies könnte jeden zehnten Kreis betreffen. Demgegenüber, so wird erwartet, geht insbesondere in der ländlichen Peripherie mit ungünstiger wirtschaftlicher Entwicklung die Bevölkerung kontinuierlich zurück und altert schneller. Hierzu werden z. B. Hildesheim, Cuxhaven, Landkreis Osnabrück, Northeim, Goslar u. a. gezählt. Dies könnte jeden zweiten Kreis betreffen. Insgesamt zeigt sich an den ausgewählten Kennzahlen, dass sich die demografische Entwicklung in Niedersachsen zwar allgemein verschärft hat und eine weitere Verschärfung erwartet wird, aber auch, dass es diesbezüglich deutliche regionale Unterschiede gibt.

Die dargestellte demografische Entwicklung hat zum einen Folgen für niedersächsische Unternehmen, da der Anteil älterer Beschäftigter an der Belegschaft kontinuierlich zunimmt, während der Anteil jüngerer Beschäftigter weiterhin abnehmen wird. Demzufolge wird der Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit des älteren Personals für die Unternehmen weiter an Bedeutung gewinnen (Adenauer 2015). Aus Unternehmenssicht spielen dabei die Themen Gesundheitsprävention und -erhaltung eine wichtige Rolle. Aufgrund des gestiegenen gesetzlichen Renteneintrittsalters und den hiermit verbundenen längeren Erwerbsbiographien der Beschäftigten, besteht für Unternehmen eine Herausforderung darin, ihre Beschäftigten über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg „fit zu halten“ und ein „gesundes Altern“ zu gewährleisten (Stracke et al. 2016). Angesichts der geschilderten Entwicklung wird auch der Wettbewerb um geeignete Auszubildende und Fachkräfte weiter zunehmen (Adenauer 2015). Insofern wird es zukünftig für Unternehmen zunehmend von Bedeutung sein, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, um sich entsprechende Wettbewerbsvorteile bei der Rekrutierung geeigneter Fachkräfte zu verschaffen (Stracke und Wilke 2016). Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen haben durch die große Konkurrenz von Großunternehmen und Konzernen, die meist eine größere Attraktivität genießen, Probleme junge Beschäftigte zu erreichen (ebd.). Überdies werden die veränderten Altersstrukturen regional sehr unterschiedliche Konsequenzen haben. Während Städte und Regionen in einem wirtschaftlich dynamischen Umfeld attraktiv auf junge Fachkräfte und Hochqualifizierte wirken, bevorzugen ältere Menschen und Familien eher, in ländlichen Regionen zu leben und zu arbeiten (Stracke und Schöneberg 2016). Zum anderen implizieren die (regionalen) Entwicklungen hinsichtlich der Bevölkerungsentwicklung und der Altersstruktur der Bevölkerung schließlich auch veränderte Ansprüche an soziale Dienstleistungen, wie Kinderbetreuung und (Alten-)Pflege (Adenauer 2015). So sind zunehmend mehr Personen auf Versorgung und Betreuung angewiesen. Diese Situation, dürfte – aufgrund der geschilderten Entwicklung – in den ländlich-peripheren Regionen Niedersachsens zunehmend schwieriger werden.

#### 4.1.2 Wissenschaftlicher Kontext sozialer Innovationen

##### *Das Konzept sozialer Innovationen*

Soziale Innovationen haben in den letzten Jahren im öffentlichen und politischen Diskurs zunehmend Beachtung gefunden (Aderhold 2016: 14, Grisolla/Ferragina 2015: 169, Howaldt/Schwarz 2010: 7, Jenson/Harrison 2013: 5), wird mit ihnen doch die Erwartung verbunden, neue Lösungsansätze auf verschiedenartige, sich zunehmend verschärfende gesellschaftliche und wohlfahrtsstaatliche Problemlagen zu finden (Aderhold 2016: 15f.).<sup>19</sup> In der Forschung werden dabei die Existenz, der Prozess und die Wirkung sozialer Innovationen seit vielen Jahren besprochen, zunächst eher sporadisch, in den letzten Jahren wurde die Forschungstätigkeit hierzu indes deutlich intensiviert (Van der Have, Rubalcaba 2016: 1932). Mittlerweile gibt es viele Bezüge in zahlreichen wissenschaftlichen Disziplinen und theoretischen Traditionen (ebd.: 1923, Jenson/Harrison 2013: 24). Howaldt und Schwarz (2010: 95f.) geben einen Überblick über relevante Forschungsfelder in der internationalen Debatte, in denen das Konzept sozialer Innovation zuletz Eingang gefunden hat. Hierzu zählen etwa die Management- und Organisationsforschung, Untersuchungen im Kontext sozialer Ökonomie und zur Corporate Social Responsibility, die interdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung oder Untersuchungen im Kontext lokaler und regionaler Entwicklungsvorhaben.

Eine grundlegende Kritik an der Forschung sozialer Innovationen ist allerdings, dass sie zu fragmentiert sei, was auf die Vielzahl von mehrdeutigen Definitionen, Perspektiven und Forschungsansätzen zurückgeführt werden könne (Van der Have, Rubalcaba 2016: 1932). So gebe es kein „konsistentes, theoretisch fundiertes und für die empirische Forschung taugliches Konzept sozialer Innovationen“ (ebd.: 49f.). Dies führt vornehmlich zu heuristischen Erklärungen. Hierdurch bedingt kann das Konzept sozialer Innovationen eher als „deskriptive Metapher im Kontext von Phänomenen des sozialen Wandels bzw. gesellschaftlicher Modernisierung“ (ebd.) verstanden werden. Generell gibt es nach Aderhold (2016: 28f.) bei relevanten wissenschaftlichen, politischen und zivilgesellschaftlichen Perspektiven auf das Konzept sozialer Innovationen ein breites (teilweise gegensätzliches<sup>20</sup>) Problem- und Lösungsspektrum. Dies macht es erforderlich, das Konzept sozialer Innovationen inhaltlich zu präzisieren, um „potenzielle und tatsächliche Wirkungen sowie hiermit verbundene Einflüsse auf gesellschaftliche Veränderungen und Entwicklungen identifizieren und daraufhin auch ausgestalten zu können“ (ebd.).

---

<sup>19</sup> In Abgrenzung zu technologischen Innovationen – deren Entwicklung als ein durch die Möglichkeiten von Technologien sich selbst antreibender dynamischer Prozess betrachtet wird – gilt die Entwicklung sozialer Innovationen stärker problembezogen und ist v.a. auf die Notwendigkeit zurückzuführen, auf spezifische soziale Herausforderungen oder soziale Bedarfslagen zu reagieren (Howaldt et al. 2016: 22).

<sup>20</sup> So wird soziale Innovation in der wissenschaftlichen Perspektive meist als Stärkung, Kombination und Ausbalancierung von Kompetenzen und in der politischen Praxis – europäischer und nationaler Forschungs- und Innovationspolitik – insbesondere als Kompensationsinstrument (angesichts sozial- und wohlfahrtsstaatlicher Rückbaupolitik) oder im Sinne technischer Neuerungen konzipiert (ebd.).

Allgemein können (eher praxisorientierte) normative und analytische Definitionen sozialer Innovation unterschieden werden (Christianell 2019: 63ff.; Müller et al. 2013: 8). Bei normativen Definitionen gelten Ziele sowie Wirkungen als sozial-innovativ, soziale Innovationen gelten als „gut“ für die Gesellschaft bzw. sind erwünscht. Bei analytischen Definitionen liegt der Fokus auf einer Änderung gesellschaftlicher Praktiken und Strukturen, „ohne eine Aussage darüber zu treffen, ob dies für die Gesellschaft nun ‚gut‘ oder ‚schlecht‘ ist“ (ebd.). In diesem Ansatz gelten die Umsetzungsweisen als sozial-innovativ. In der Praxis schließen sich beide Perspektiven allerdings nicht aus, sondern ergänzen sich. Praxisorientierte Definitionen, die v.a. im politischen Kontext verbreitet sind, beinhalten zumeist einen implizit normativen Aspekt und fokussieren weniger den Prozess sozialen Wandels als vielmehr konkrete gesellschaftliche Wirkungen (Christianell 2019: 63). Zu den (eher normativen) praxisorientierten Definitionen sozialer Innovation kann auch die Definition der Europäischen Kommission (vgl. Kapitel 1) gezählt werden, die auch als Grundlage der niedersächsischen RL zur sozialen Innovation diene.

Die beschriebene (definitivische) Vielfalt und „Unschärfe“ sozialer Innovationen sowie ihr dynamischer und explorativer Charakter machen die wissenschaftliche Analyse zu einer methodischen Herausforderung (Rehfeld / Terstriep 2014: 3; Svensson et al. 2018: 459). Auch das Thema Komplexität, im Sinne von fehlender Kontrolle über eine Innovation, deren Kontextsensitivität und unvorhersehbare Bedingungen sowie die Dynamik nichtlinearer Prozesse des Experimentierens und Lernens – die als charakteristische Merkmale sozialer Innovationen beschrieben werden – erschweren eine Analyse (ebd.: 462). Dabei sind die Evaluation und Messung sozialer Innovationen sowie ihrer Auswirkungen ganz grundsätzlich und insbesondere aufgrund ihrer Einbindung in den öffentlichen Sektor von hoher Relevanz. Einerseits, um ein fundiertes Verständnis über die Leistungsfähigkeit sozialer Innovationen zu erhalten und andererseits, „um zu klären, welche Strategien, Methoden und Ansätze am besten funktionieren, was auf Ebene von Projekten und Programmen benötigt wird“ (KOM 2013c: 15). Dies impliziert auch, über geeignete Messinstrumente zu verfügen. Allerdings stehen, trotz aller bisherigen Bemühungen, etablierte bzw. standardisierte Instrumente sowohl zur Messung sozialer Innovationen als auch zur Messung der Wirkung sozialer Innovationen noch nicht zur Verfügung (Wloka/Terstriep 2020: 3; Müller et al. 2013: 10).

### *Phasenmodell sozialer Innovationen*

Die Young Foundation hat auf Basis umfangreicher Forschungsarbeiten ein Phasenmodell entwickelt, das den Prozess sozialer Innovationen idealtypisch beschreibt (Murray et al. 2010), welches sich in der Forschung als häufig genanntes Bezugsmodell etabliert hat. Auf dieses Modell bezieht sich auch der Leitfaden zur sozialen Innovation der Europäischen Kommission (KOM 2013c: 10), der auch für die

Konzipierung der niedersächsischen RL von Relevanz war.<sup>21</sup> In diesem Phasenmodell werden sechs Phasen unterschieden, die allerdings nicht notwendigerweise sequenziell oder linear ablaufen müssen und zwischen denen es Rückkopplungsschleifen bzw. Überschneidungen gibt (Murray et al. 2010: 12ff., The Young Foundation 2012: 34).<sup>22</sup> In der ersten Phase („Prompts, inspirations and diagnoses“) geht um die Diagnose eines wahrgenommenen Problems und die Identifizierung der zugrundeliegenden Ursachen, die den Bedarf an Innovationen hervorheben, wie etwa Krisen, bestimmte Strategien oder finanzielle Kürzungen in einem bestimmten Bereich. Die zweite Phase („Proposals“) ist die Phase der Ideenfindung. Hier geht es um die Entwicklung von neuen Lösungen (Ideen und Konzepte) als Antwort auf die identifizierten Problemlagen. Im öffentlichen Sektor besteht hier die Herausforderung für politische Entscheidungsträger\*innen darin, zu klären, welche Ideen am vielversprechendsten sind, um sie in die nächste Phase zu überführen, und zu ermitteln, mit welchen neuen Ansätzen bestehende Praxismodelle verbessert werden können (KOM 2013c: 9). In der dritten Phase („Prototyping and pilots“) werden neue Ideen bzw. Ansätze in der Praxis durch einfache Erprobung, formellere Projekte, Prototypen oder (randomisierte) kontrollierte Studien getestet. Die vierte Phase („Sustaining“) zielt auf die Etablierung bzw. Verstetigung eines Problemlösungsansatzes, der sich als vielversprechend erwiesen hat und über einen längeren Zeitraum – im lokalen Kontext – aufrechterhalten werden kann (The Young Foundation 2012: 37ff.; Murray et al. 2010: 12). Hier wird eine Idee zur alltäglichen Praxis, wobei davon ausgegangen wird, dass nur die wenigsten Ideen die Erprobungs-/Pilotierungsphase überstehen bzw. die erwünschten Resultate zeigen, nicht zuletzt auch deshalb, weil es oftmals viele konkurrierende Alternativen gibt, wenn eine oder mehrere Ideen neu sind (Murray et al.: 58). Hier entscheidet sich, ob sich eine erprobte Idee in lokalen Strukturen praktisch und erfolgreich verankern lässt. Für die Bewertung des Erfolgs einer Innovation ist ihre Verstetigung zentral (Gillwald 2000: 41). In dieser Phase werden die schwierigsten Entscheidungen getroffen, da sich hier oftmals Zielkonflikte ergeben, die zum einen aus dem Wunsch nach Zusammenarbeit sowie Offenheit und zum anderen aus der Notwendigkeit resultieren, die finanziellen Interessen eines Projektes zu schützen, wobei die Finanzierung die zentrale Herausforderung darstellt (The Young Foundation 2012: 37ff.). Die Verstetigung ist also von der Entwicklung eines zukunftsfähigen wirtschaftlichen Modells abhängig, was oftmals Änderungen eines Projekts – etwa durch Vereinfachung oder Ausdifferenzierung in verschiedene Bestandteile – erforderlich macht (Murray et al.: 58). In der fünften Phase („Scaling and diffusion“) geht es um Möglichkeiten zur Erhöhung der Wirksamkeit bzw. um das Wachstum und die Verbreitung erfolgreicher Problemlösungsansätze durch Skalierung oder Diffusion. Durch Diffusion werden Ansätze, die sich lokal bewährt haben, in andere räumliche Kontexte übertragen. Übertragung bzw. Verbreitung der Innovation erfolgt in diesem Fall maßgeblich über externe Akteure. Bei der Skalierung erfolgen die

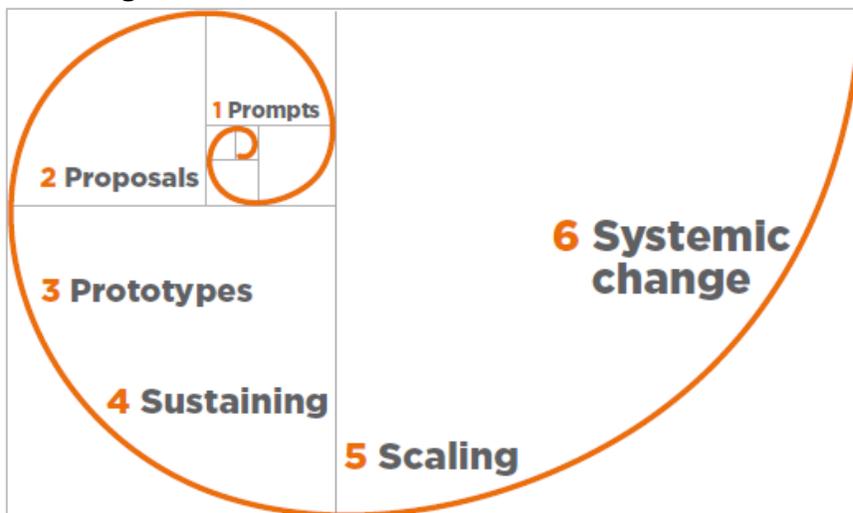
---

<sup>21</sup> Die Europäische Kommission unterscheidet hierbei allerdings nur vier Phasen (Ideen, Erprobung/Prototypisierung, Implementierung, Skalierung), da jeweils zwei Phasen des Phasenmodells der Young Foundation zusammengefasst werden: Die 1. Phase „Ideen“ entspricht den Phasen 1 und 2, die 4. Phase „Skalierung“ den Phasen 5 und 6 des Modells der Young Foundation.

<sup>22</sup> Oftmals führen hierbei die Umsetzung und Praxis auch zu neuen Ideen, die wiederum zu weiteren Verbesserungen und Innovationen führen können.

Übertragung bzw. Verbreitung einer Innovation hingegen durch die Innovatoren selbst, etwa durch Erweiterung von Zielgruppen oder Kapazitäten. In der Praxis stellen Skalierungs- und Diffusionsstrategien auch angesichts der hohen Kontextabhängigkeit sozialer Innovationen eine große Herausforderung dar (Mildenberger/Schmitz 2018: 303; Schmitz/Scheuerle 2013: 109ff.). Gesellschaftlicher bzw. systemischer Wandel ist als letzte Phase des Modells schließlich das ultimative Ziel sozialer Innovation, das allerdings nur sehr selten erreicht wird (The Young Foundation 2012: 41). Dabei wird systemischer Wandel nie durch eine einzelne Organisation oder einen einzelnen Sektor erreicht, sondern es handelt sich um ein komplexes Zusammenspiel von Kultur, Verbraucherverhalten, Geschäftspraxis, Gesetzgebung und Politik und beinhaltet immer eine nachhaltige Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen (ebd.). Systemische Veränderungen erfolgen eher in Zeiten des Umbruchs oder der Krise als in Zeiten der Stabilität (ebd.). Eine Übertragung auf gesellschaftlicher Ebene erfolgt entweder über Reformen oder „dadurch, dass politische Akteure die vorgeschlagene Lösung erst einmal an einigen Standorten testen und dann in größerem Stil ausbringen“ (Mildenberger/Schmitz 2018: 298).

**Abbildung 2: Prozess sozialer Innovationen**



Quelle: Murray et al. 2010.

Zusammenfassend beginnt der Lebenszyklus sozialer Innovationen also mit Ideen, die erprobt werden können. Er setzt sich dann fort, wenn die erprobten Ideen erfolgreich sind und im lokalen/regionalen Kontext fortgeführt und u. U. skaliert werden, so dass die Idee im besten Fall eine messbare Wirkung auf systemischer Ebene erzielt (KOM 2013c: 9). Dieser Entwicklungsprozess ist maßgeblich „vom Vorhandensein, der Aktivierung und Nutzung sowie auch der Knappheit bestimmter intellektueller, sozialer und finanzielle Ressourcen geprägt“ (Rameder et. al 2016: 7). Dabei lässt sich das beschriebene Innovationsprozessmodell auch auf die Programmlogik der Förderung (*Kapitel 3*) beziehen. So können insbesondere die letzten drei Phasen des Modells – Nachhaltigkeit bzw. Etablierung eines Problemlösungsansatzes (4. Phase), Verbreitung (5. Phase), systemischer Wandel (6. Phase) – der Impact-Ebene der Programmlogik zugeordnet werden. Auch wenn Überschneidungen zwischen den einzelnen Phasen bestehen können und es sich bei dem Modell um die Skizzierung eines idealtypischen Verlaufs

handelt, kann es im Rahmen der Evaluation dabei helfen, Begrifflichkeiten zu klären und Herausforderungen auf einzelnen Stufen herauszuarbeiten. Insbesondere im Zusammenhang mit den Ergebnissen und Wirkungen der Förderung (*Kapitel 5.3*) wird hierauf eingegangen.

## **5. Ergebnisse der Evaluation**

Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Evaluationserhebungen zusammengefasst dargestellt. An geeigneten Stellen werden die wichtigsten Resultate der quantitativen Befragung<sup>23</sup> mit den qualitativen Ergebnissen von Expert\*inneninterviews miteinander kombiniert. Die Gliederung dieses Kapitels orientiert sich an der beschriebenen Programmlogik der Förderung (*Kapitel 3*). In *Kapitel 5.1* erfolgt eine Darstellung der finanziellen Ausstattung der Förderung und der Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ als zentraler Inputfaktoren. In *Kapitel 5.2* wird umfassender über die Aktivitäten und Outputs der beiden zentralen Fördergegenstände eingegangen, den Stellen für soziale Innovation und der sozial-innovativen Projektförderung. Daran anschließend erfolgt eine Darstellung der zentralen Ergebnisse und Wirkungen der Förderung, die überdies eine Bewertung der Förderung aus Sicht zentraler Akteure der Förderung umfasst.

### **5.1 Input: Finanzielle Ausstattung der Förderung und Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“**

Zentrale Inputfaktoren der Förderung sind die finanzielle Ausstattung sowie die (zeitlichen und personellen) Ressourcen, das Know-how und der Gestaltungswille der einzelnen Mitglieder der Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“, die wie bereits ausgeführt maßgeblich für die Auswahl geeigneter sozial-innovativer Projekte ist. Zentrale Fragen, die sich auf Ebene des Inputs stellen, sind:

- Wie gestalten sich die Auswahlprozesse im Rahmen der Projektförderung?
- Nach welchen Kriterien erfolgt die Projektauswahl?

Außerdem ist von besonderer Relevanz, welches Innovationsverständnis der Projektförderung zugrunde liegt.

---

<sup>23</sup> Wenn thematisch sinnvoll, wurden die Ergebnisse der Trägerbefragung 2018 Projekte nach beiden Förderschwerpunkten (also „Arbeitswelt im Wandel“ einerseits und „soziale Daseinsvorsorge“ andererseits) differenziert aufbereitet. Aufgrund der geringen Fallzahl existierender bzw. tatsächlich befragter Projektträger erfolgt die Ergebnisdarstellung in den folgenden Abbildungen auf Basis absoluter Werte.

### 5.1.1 Finanzielle Ausstattung der Förderung

Für die Prioritätsachse 7 sind rd. 15,318 Mio Euro ESF-Mittel vorgesehen, überwiegend zur Umsetzung sozial-innovativer Projekte. Dies sind 5,4 Prozent, der im OP-Finanzierungsplan vorgesehenen ESF-Mittel für alle ESF-Prioritätsachsen. Dabei erfolgte im Verlauf der Förderperiode eine Aufstockung der ursprünglich für die sozial-innovative Förderung vorgesehenen ESF-Mittel (12,067 Mio. Euro) aufgrund der erfolgten Zuteilung der leistungsgebundenen Reserve<sup>24</sup> und von Mittelverschiebungen. Die Finanzmittel für Prioritätsachse 7 sind ungefähr hälftig auf beide Förderschwerpunkte aufgeteilt. Rund 44 Prozent der ESF-Mittel sind für die Übergangsregion vorgesehen. Der Förderanteil für die Übergangsregion ist bei dieser Prioritätsachse im Vergleich zu den anderen ESF-Prioritätsachsen höher.<sup>25</sup> Von den für die Prioritätsachse vorgesehenen ESF-Mitteln wurden seit Förderbeginn im Januar 2016 bis Ende September 2020 92,3 Prozent bewilligt.<sup>26</sup> Dabei wurden von den bewilligten ESF-Mitteln in Höhe von 14,136 Mio. Euro rd. 12,536 Mio. Euro für sozial-innovative Pilotprojekte bewilligt. Dies entspricht 89 Prozent aller Bewilligungen. Auf die Landesstellen entfallen elf Prozent der Mittelbindungen.

### 5.1.2 Aufgaben und Zusammensetzung der Steuerungsgruppe

Die Auswahl sozial-innovativer Projekte erfolgt in einem zweistufigen Verfahren. Im Vorfeld des eigentlichen Antragsverfahrens entscheidet eine im OP vorgesehene Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ im Rahmen eines Interessenbekundungsverfahrens über die Vorauswahl der interessantesten, besten sowie erfolgversprechendsten Projektideen. Die Notwendigkeit der Bildung einer Steuerungsgruppe ergab sich aufgrund einer entsprechenden Vorgabe der Europäischen Kommission. Diese Vorgabe wurde vom programmverantwortlichen Fachreferat genutzt, um ein fachlich sinnvolles Unterstützungsinstrument zur Umsetzung der RL einzurichten. Dabei folgt die Ausgestaltung und Zusammensetzung der Steuerungsgruppe selbst einem innovativen Ansatz, indem alle fachlich betroffenen Stellen und Ressorts proaktiv in die Umsetzung der Förderung eingebunden wurden bzw. werden. Hierdurch wird auf Programmebene ein regelmäßiger Austausch sichergestellt. In der Förderung gab es jährlich einen Aufruf zur Interessenbekundung zu einem bestimmten Stichtag. In der Steuerungsgruppe erfolgte eine Bewertung der Interessenbekundungen potenzieller Träger und die Entscheidung darüber, welche Träger zu einer Antragsstellung aufgefordert werden sollten. Hierzu wurde ein

---

<sup>24</sup> In jedem OP ist gemäß Artikel 20 der Allgemeinen Verordnung (VO (EU) Nr. 1303/2013) eine leistungsgebundene Reserve von 6 % der im Rahmen des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Kohäsionsfonds zugewiesenen Mittel vorgesehen. Die Kommission nimmt in diesem Zusammenhang auf Grundlage von Informationen und Bewertungen aus dem im Jahr 2019 eine entsprechende Leistungsüberprüfung vor und entscheidet auf dieser Grundlage über die Freigabe der leistungsgebundenen Reserve.

<sup>25</sup> UER-Anteile in den anderen ESF-Achsen des OP: PA 6 = 36 %, PA 8 = 25 %, PA 9 = 41 %.

<sup>26</sup> Quelle: NBank Monitoringdaten, Datenstand zum 30.09.2020.

Verfahren mit eindeutigen Qualitätskriterien abgestimmt, auf dessen Basis der fachliche Input aller Steuerungsgruppenmitglieder abgehandelt werden konnte.<sup>27</sup>

Die Steuerungsgruppe setzt sich sowohl aus stimmberechtigten Mitgliedern als auch aus (fachlich) beratenden Mitgliedern zusammen. Jedes Mitglied hat unterschiedliche thematische bzw. aufgabenbezogene Zuständigkeiten inne. Dabei entscheiden stimmberechtigte Mitglieder mit über die Auswahl von Projektansätzen. Das programmverantwortliche Fachreferat im *Niedersächsischen Ministerium für Bundes- und Europaangelegenheiten und Regionale Entwicklung* (MB) leitet die Steuerungsgruppe.<sup>28</sup> Es überwacht hierbei u. a., ob die Ausrichtung des Förderprogramms angemessen durch die Projekte berücksichtigt wird und die finanzielle Steuerung des Programms. Die Vertreter der Stellen für Soziale Innovation gehören zu den stimmberechtigten Mitgliedern. Sie fungieren in erster Linie als Katalysatoren der sozial-innovativen Förderung in Niedersachsen, vertreten aber auch gleichzeitig ihre eigenen Verbandsinteressen, d. h. je nach Förderschwerpunkt die Arbeitnehmer- oder Arbeitgeberseite sowie den wohlfahrtspflegerischen Bereich. Die Stellen begleiten die am Interessenbekundungsverfahren teilnehmenden Träger und stellen Projektideen in den Sitzungen der Steuerungsgruppe vor, die sie ggf. mit entwickelt haben. Inhaltlich gestalten die Stellen das Gesamtverfahren der Interessenbekundung mit, wodurch aus Sicht eines Mitglieds Rahmenbedingungen für Träger geschaffen werden sollen, die Initiierung von Projekten zu vereinfachen. Die Vertretungen der beiden Landesministerien *Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung* (MW) und *Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung* (MS) sind als nicht-stimmberechtigte Mitglieder der Steuerungsgruppe fachlich beratend tätig. Sie stellen im Rahmen der Steuerungsgruppe – je nach Förderschwerpunkt – ihr Fachwissen für Projektideen zum Thema Arbeitsmarkt und Fachkräftesicherung sowie im Bereich Daseinsvorsorge und Sozialdienstleistungen zur Verfügung. Außerdem fungieren sie auch als Schnittstelle zu anderen Richtlinien ihrer Ressorts, die von der sozial-innovativen Förderung betroffen sein könnten. Ebenfalls als beratendes Mitglied vertreten ist die NBank. Als Bewilligungsstelle ist sie für die Prüfung der Förderfähigkeit von Projekten zuständig. Im Kontext der Steuerungsgruppe bringt die NBank v. a. ihre Expertise an der Schnittstelle von Fachlichkeit und Förderverfahren ein. Ursprünglich wurde die NBank von der bis November 2017 programmverantwortlichen *Niedersächsischen Staatskanzlei* damit beauftragt, Innovationsbewertungen von Projektideen vorzubereiten, auf deren Grundlage die Steuerungsgruppe dann Abstimmungen über deren Förderwürdigkeit diskutiert. Im Laufe der Interessenbekundungsverfahren hat man sich aber dafür entschieden, diese Zuständigkeit dem innovationsbewertungsverfahren *Innovationszentrum (IZ) Niedersachsen* zu über-

---

<sup>27</sup> Einem Mitglied zufolge liege eine weitere Aufgabe der Steuerungsgruppe darin, frühzeitig Themenhinweise über Ausschlusskriterien in der Förderung zu geben. Hierdurch könnten im Kontext anderer Förderprogramme entsprechende Vorschläge aufgegriffen werden, die nicht über die sozial-innovative Förderung umsetzbar seien.

<sup>28</sup> Die ursprüngliche Programmverantwortung lag bis zum Beginn des 18. Niedersächsischen Landtages (18. Wahlperiode) im November 2017 bei der *Niedersächsischen Staatskanzlei*.

tragen, verfügt es als unabhängige Strategie- und Technologieberatung der Niedersächsischen Landesregierung doch über langjährige Fachexpertise im Bereich der Innovationsförderung und -bewertung und richtet branchenspezifische sowie -übergreifende Wirtschaftsfördernetzwerke ein, um Impulse zur Entwicklung und Verbreitung zukunftsweisender Schlüsseltechnologien in Niedersachsen zu setzen. Im Rahmen der Steuerungsgruppe ist das IZ ebenfalls stimmberechtigt und prüft, ob es sich bei einer eingereichten Interessenbekundung wirklich um neue Aspekte handelt bzw. ob diese den geforderten Neuigkeitscharakter besitzt. Darüber hinaus ist eine Vertretung, der insgesamt vier *Ämter für regionale Landesentwicklung* (ArL) in Niedersachsen ebenfalls beratend in die Steuerungsgruppe eingebunden. Durch sie erfolgt eine Bewertung der regionalen Relevanz der Projekte. Hierdurch wird auch die regionale Wirkung der Förderung gewahrt.<sup>29</sup> Insgesamt wird die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe von den Mitgliedern mehrheitlich als inhaltlich sinnvoll, angemessen und ausgewogen bewertet. Bei sehr spezifischen Fragen, etwa zum Thema „Dienstleistungen im Einzelhandel“ werden zudem weitere Akteure (z. B. das Dienstleistungsreferat im Wirtschaftsministerium) hinzugezogen und um ihre Einschätzung gebeten. Auffällig ist jedoch, dass fachliche Expertise zu den Querschnittszielen in der Steuerungsgruppe nicht mit einbezogen wird.

### **5.1.3 Auswahl von Projektideen und Projekten durch die Steuerungsgruppe**

Das Interessenbekundungsverfahren ist der Verfahrenslogik folgend weniger aufwändig als das eigentliche Antragsverfahren. Es fokussiert sich in erster Linie auf den Innovationgehalt der Ideen. Dadurch sollen potenzielle Antragsteller vor zu hohem Verfahrensaufwand geschützt werden. Das eigentliche Antragsverfahren erfolgt auf Grundlage der Qualitätskriterien (Scoring) zur Bewertung von Projektanträgen. Maßgebliche Bewertungskriterien im Rahmen des Interessenbekundungsverfahrens bzw. der Vorbewertung durch das IZ sind insbesondere der Innovationsgehalt und Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen, die geplante Umsetzbarkeit der Projektidee sowie die Chancen zur Zielerreichung, Angaben zur Partizipation bzw. inwiefern das Projekt relevante Akteure und weitere gesellschaftliche Gruppen mit einbezieht sowie Angaben zur Nachhaltigkeit bzw. eine Einschätzung dazu, welche Projektimpulse über das Projektende hinaus noch weiterwirken können.<sup>30</sup> Zentral für die sozial-innovative Projektförderung ist aber, dass es sich bei den eingereichten Projektideen um

---

<sup>29</sup> Im Vorfeld von Steuerungsgruppen-Sitzungen tauschen sich die Ämter für regionale Landesentwicklung mit den zuständigen Stellen für Soziale Innovation zu konkreten Projektideen aus. Hierbei werden die potenziellen Auswirkungen und Wirkungen der Maßnahmen, die aus den grundsätzlich förderfähigen Projekten entstehen, danach bewertet, ob die Maßnahmen in einer Region einen Mehrwert erzeugen. Zielführend sind hierbei v. a. Fragen danach, welche Problemstellungen es in einer Region gibt, ob die Zielsetzung eines potenziellen Projekts zur Problemstellung passe und ob es eine Übereinstimmung zwischen den angesetzten Maßnahmen und den Zielsetzungen der betreffenden Regionalen Handlungsstrategie der Ämter für regionale Landesentwicklung gibt.

<sup>30</sup> Diese vier Themenbereiche waren im Rahmen aller Antragsrunden von Relevanz. Dadurch, dass sich ab der dritten Antragsrunde die Zuständigkeit für die Vorbewertung der Projektideen geändert hat, hätten sich aus Sicht eines Steuerungsgruppenmitglieds zwar einige Änderungen zumindest im Bewertungsprozess (v. a. Feinheiten hinsichtlich konkreter Bewertungsaspekte/-fragen) ergeben, im Ergebnis liefe dies aber auf das Gleiche hinaus.

innovative Ansätze handeln soll, die zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderung beitragen. Die gesellschaftliche Herausforderung beschreibt hierbei, wie sich das zugrundeliegende Problem z. B. in einem spezifischen regionalen Kontext konkret darstellt. Hierzu sind die regionale Ausgangssituation und daraus resultierende Handlungsbedarfe zu beschreiben. Mit dem Innovationsgehalt soll beschrieben werden, wie ein Projektansatz das Problem auf eine Weise löst, die zumindest in der spezifischen Ausprägung des Handlungsbedarfs eine Neuheit oder deutliche Verbesserung gegenüber bisherigen Ansätzen darstellt. Gleichsam ist in diesem Zusammenhang auch zu beschreiben, inwiefern das Projekt auf andere Regionen, Unternehmen oder Zielgruppen übertragbar ist. Aus Sicht eines Steuerungsgruppenmitglieds sei es daher bei solch einem neuen, offenen Fördergegenstand zentral, Projektideen bzw. Projekte vorab qualitativ bewerten zu können. Das Interessenbekundungsverfahren stelle zudem sicher, dass genügend Projektträger ihr Interesse an der sozial-innovativen Förderung bekunden. Hierdurch könne verhindert werden, dass Träger, die dann schließlich doch nicht gefördert würden, am ungleich aufwändigeren Antragsverfahren teilnehmen müssten. Im Rahmen der Interessenbekundung sei auch von Relevanz, dass die Umsetzung eines Projektes derart gestaltet sei, dass ein Projekt nicht scheitern wird. Das Interessenbekundungsverfahren habe insofern eine zusätzlich qualitätssichernde Funktion. Bei der Vorauswahl von Projektideen habe es nach Rückmeldung der Mitglieder keine Uneinigkeiten, wohl aber Kontroversen gegeben. Allgemein wird der Austausch auf den Sitzungen der Steuerungsgruppe als konstruktiv beschrieben. Die Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern habe sich seit Förderbeginn zunehmend verbessert und wird als mittlerweile einwandfrei bezeichnet. Auch wenn alle Mitglieder als Vertretungen verschiedener Institutionen unterschiedliche Blickwinkel hätten, würden aufkommende Fragen sehr offen und mit fachlicher Expertise diskutiert. Ein Votum zur Aufforderung zur Antragstellung basiere also auf den Kenntnissen aller Mitglieder der Steuerungsgruppe, was einen gewissen Argumentations- und Entscheidungsspielraum ermögliche. Grundsätzlich habe es im Auswahlverfahren aber immer einen abschließenden Konsens darüber gegeben, ob eine Projektidee letztendlich förderfähig sei oder nicht. Hierüber sei immer einstimmig entschieden worden. Nach der Auswahl von Projektideen fordert die NBank dann die ausgewählten Träger auf, einen Projektantrag einzureichen, womit das eigentliche Antragsverfahren beginnt.

Im eigentlichen Antragsverfahren stellen ebenfalls insbesondere der Innovationsgehalt und danach die regionale Bedeutsamkeit die wichtigsten Bewertungskriterien dar. Der Aspekt der regionalen Bedeutsamkeit zielt darauf ab, ob ein Projekt entweder zur regionalen Entwicklung gemäß der Regionalen Handlungsstrategie<sup>31</sup> beiträgt oder sich durch einen kooperativen Ansatz auszeichnet, bei dem mehrere regional relevante Akteure zusammenarbeiten. Je überzeugender die Projektskizze in diesen Bereichen Vorschläge unterbreitet, desto höher ist die Gewichtung im Scoring. Ebenfalls von Relevanz sind Aspekte der Antragsqualität und Partizipation sowie die Querschnittsziele. Zur Frage nach dem

---

<sup>31</sup> Bei den Regionalen Handlungsstrategien handelt es sich um von den Ämtern für regionale Landesentwicklung erarbeitete praxisorientierte Instrumente der regionalen Kooperation zur Verbesserung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit in den Regionen Braunschweig, Leine-Weser, Lüneburg und Weser-Ems.

Stellenwert der Querschnittsziele im Rahmen des Auswahl- und Bewilligungsprozesses geben die Mitglieder der Steuerungsgruppe mehrheitlich an, dass die Querschnittsthemen im Rahmen der Steuerungsgruppensitzungen eher selten explizit besprochen worden wären, da sie als etablierte Standards angesehen und „automatisch mitgedacht“ würden. Faktisch ist eine konkrete Stellungnahme der Träger zu den Querschnittszielen erst bei der eigentlichen Antragsstellung, nicht aber bei der Interessenbekundung erforderlich. Explizit berücksichtigt werden im Rahmen der Antragsstellung allerdings nur die Querschnittsthemen Gleichstellung von Frauen und Männern, Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung sowie das landesspezifische Leitbild „Gute Arbeit“. In diesem Zusammenhang wird von einigen Mitgliedern der Steuerungsgruppe darauf hingewiesen, dass das Querschnittsziel der ökologischen Nachhaltigkeit – trotz seiner grundsätzlichen Bedeutung – nur schwierig auf die RL anzuwenden sei und in der sozial-innovativen ESF-Förderung in Niedersachsen eine eher untergeordnete Rolle spiele. Allgemein habe es darüber hinaus in der Steuerungsgruppe durchaus Debatten über eine grundsätzliche Mitberücksichtigung der beiden o. g. Querschnittsziele sowie des Leitbilds „Gute Arbeit“ bereits im Rahmen der Interessensbekundung gegeben. Aus Sicht einzelner Mitglieder würde allerdings durch eine zusätzliche Berücksichtigung der Querschnittsziele (bereits im Interessenbekundungsverfahren) der ohnehin als langwierig eingeschätzte Antragsprozess noch einmal erschwert werden. Diese Aussagen deuten darauf hin, dass dem umfassenden Mainstreaming-Ansatz der Querschnittsziele, demzufolge Querschnittsziele in allen Programm- und Projektphasen (von allen hieran beteiligten Akteuren) durchgängig zu berücksichtigen sind, noch nicht vollständig entsprochen werden konnte.

### **5.1.4 Innovationsverständnis der Förderung**

Da der Innovationsgehalt von Projekten das Alleinstellungsmerkmal der Förderung darstellt, ist das zugrundeliegende Verständnis sozialer Innovationen sowohl der RL als auch der Steuerungsgruppenmitglieder von Relevanz. Dieses Verständnis orientiert sich überwiegend an den Ausführungen des Leitfadens der Europäischen Kommission zum Thema „Soziale Innovation“ (KOM 2013c). Demzufolge steht gesellschaftlicher Wandel im Fokus sozialer Innovationen. Hierbei sollen neue Formen der Zusammenarbeit geschaffen, Potenziale in wichtigen gesellschaftlichen Bereichen gefördert und Antworten auf gesellschaftliche Herausforderungen gefunden werden. Aus Sicht verschiedener Mitglieder müssten soziale Innovationen aber nicht zwangsläufig mit einem Neuigkeitscharakter in Zusammenhang stehen. So könne bereits etwas als sozial-innovativ bezeichnet werden, wenn eine Übertragbarkeit bestimmter Verfahren, Produkte und Herangehensweisen auf andere Bereiche möglich sei, wie z. B. die Übertragung von Kenntnissen aus einer Branche auf eine andere oder aus einer städtischen auf eine ländliche Region. Überwiegend geteilt wird die in der Forschung einhellige Meinung (vgl. Kapitel 4.1.2), dass der Begriff der sozialen Innovation unscharf definiert ist. Als Vorteil dieser Unschärfe erweise sich aus Sicht verschiedener Mitglieder aber, dass hierdurch weitreichende Möglichkeiten des

Experimentierens mit sozial-innovativen Ansätzen und Ideen gewährleistet werden könnten. Mehrheitlich Übereinstimmung besteht auch in der Ansicht, dass soziale Innovationen deutlich von technischen Innovationen abzugrenzen seien. Im Fokus sozialer Innovationen stünden die Förderung sozialer Veränderungen und das Forcieren der Entwicklung gesellschaftlichen Verhaltens. Auch wenn der Leitfaden der Europäischen Kommission zur sozialen Innovation (KOM 2013c) im Kontext der Programmplanung von Relevanz gewesen sei, habe sich das dort beschriebene Konstrukt der sozialen Innovation als zu abstrakt für die Projektförderung herausgestellt. Dies habe eine konkretere Ausgestaltung des Konstrukts im Planungsprozess des Förderprogramms erforderlich gemacht. Ziel sei es dabei gewesen, geeignete Projekte zu finden, die auch in einem größeren Rahmen erprobt und weiter angewandt werden könnten. Hierbei seien die inhaltlichen Vorgaben des OP maßgeblich gewesen. So sollte, durch die Niedersächsische Landesregierung initiiert, ein Förderangebot umgesetzt werden, das sich an möglichst viele Adressat\*innen richte – die aber bisher weitgehend von Förderungen ausgeschlossen seien – und regionale (Entwicklungs-)Impulse setzen könnten. Nach einer Interviewausage sei der – als Ergänzung zu bewertende – Förderansatz der sozialen Innovation u. a. auch deshalb ausgewählt worden, weil insbesondere über den Schwerpunkt „Soziale Daseinsvorsorge“ Möglichkeiten gesehen worden wären, ein entsprechendes Förderangebot zu entwickeln. In der Entwicklungsphase der Förderung habe auf wenig substanziellen Input zurückgegriffen werden können, da sich alle Erfahrungen und wissenschaftlichen Betrachtungen zum Thema als wenig hilfreich für die Förderpraxis erwiesen hätten. Da für die Förderung eine hohe thematische Breite angestrebt wurde, seien die inhaltlichen Vorgaben des OP in die RL übernommen worden, die im Vergleich zu den anderen ESF-Förderprogrammen des niedersächsischen OPs deutlich offener ausgerichtet sei und somit breiten Raum für das Experimentieren mit neuen Ideen und Prozessen böte. Die RL selbst legt ein breites Verständnis von sozialer Innovation zugrunde. Hierbei wird unterschieden, ob in dem betreffenden Handlungsfeld absolut neue Lösungen vorliegen oder Ansätze verfolgt werden, die anders als bisher verfahren und bestehende Ansätze modifizieren/kombinieren. Der Innovationsgehalt von Projektideen bzw. Projekten werde in der Steuerungsgruppe sehr breit diskutiert. Hierbei versuche man zu klären, ob ein Vorhaben eine neue Form der Zusammenarbeit, eine neue Lösung und/oder eine gesellschaftliche Lösung adressiere. Grundsätzlich sei hierbei das Mindestkriterium gewesen, dass ein Vorhaben mindestens auf der regionalen Ebene innovativ sei. Ein Vorhaben, das einen Ansatz verfolgt, den es in einer Region bereits gebe, sei nicht innovativ im Sinne der RL. Wenn ein Projekt in Niedersachsen, deutschlandweit oder europaweit einmalig sei, werde es noch höher bewertet. Eine zentrale Frage in der Steuerungsgruppe ist demnach die Innovationsreichweite einer Projektidee bzw. eines Projektes, die auch im Scoring abgebildet wird.

Das IZ Niedersachsen spielt bei der Innovationsbewertung eine maßgebliche Rolle. Aufgrund der großen Bandbreite an verfügbarer Fachexpertise, verwende das IZ nach eigenem Bekunden ein breites Innovationsverständnis. Im Rahmen des Interessenbekundungsverfahrens macht das IZ einen initialen

Bewertungsaufschlag v.a. zum Innovationsgehalt eingereicherter Projektideen, aber auch zu den anderen Qualitätskriterien der RL (v.a. Partizipation, regionalfachliche Komponente und Nachhaltigkeit). In der Stellungnahme des Innovationszentrums wird explizit angegeben, ob ein Vorhaben aus Sicht des IZ innovativ ist oder nicht, was in diesem Förderbereich nicht einfach zu bestimmen sei. Zunächst müsse hierbei geklärt werden, ob es ein Projekt bereits gebe. Falls es ein Projekt mit ähnlichem Inhalt gibt, müssen neue Methoden, Werkzeuge oder Instrumente enthalten sein, die es dem Träger ermöglichen das Projekt auf andere Weise umzusetzen.<sup>32</sup> Die Empfehlung des IZ beinhalte in diesem Fall auch einen Verweis auf das konkrete (Referenz-)Modell/Vorhaben und einen Hinweis darauf, noch besser herauszuarbeiten, was bei der eingereichten Projektidee anders gemacht werde. Grundsätzlich basiere Innovationsbewertung auf Fachexpertise und Erfahrungswissen v.a. hinsichtlich der Einschätzung von Interessenbekundungen/Projektanträgen, zum Innovationsgehalt, wie realistisch eine Projektidee umsetzbar sei und ob die Umsetzung einem Antragsteller auch zugetraut werde. Diese Aspekte könnten zwar nicht punktgenau in die Bewertung eingehen, würden aber immer mitbedacht werden. Aus Sicht des Evaluationsteams bleibt an dieser Stelle allerdings unklar, was dies in der praktischen Bewertung der Vorschläge bedeutet. Darüber hinaus spiele auch Erfahrungswissen bzw. Rechercharbeit eine wichtige Rolle, um zu wissen, welche Projektansätze bereits in Niedersachsen oder auch bundesweit umgesetzt wurden.

Die Bewertung des Innovationsgehalts in der Steuerungsgruppe wird als ein diskursiver Lernprozess beschrieben. Neben den initialen Empfehlungen durch das IZ wird auch von Seiten der Stellen für soziale Innovation und anderer Steuerungsgruppenmitglieder eine Interpretation des Innovationsgehalts aktiv eingebracht. So gehe es den Stellen, die ebenfalls im Vorfeld der Steuerungsgruppensitzungen Hintergrundinformationen zu Projektideen recherchieren, oftmals darum, zu klären, ob hinsichtlich der Stellungnahme noch etwaiger Klärungsbedarf besteht, v.a. wenn ein Träger nicht genug herausgearbeitet habe, was er eigentlich umsetzen möchte. Unterschiedliche Perspektiven auf Innovationen werden in der Gruppe diskutiert. Eine Stellenvertretung berichtet bspw. davon, dass im letzten Förderaufruf viele Projektideen im Schwerpunkt „Soziale Daseinsvorsorge“ vom IZ als nicht innovativ bewertet worden seien. Diese Projektideen hätten von vornherein keine Chance in die nähere Auswahl zu gelangen. Zwar habe dies auch mit der Vielzahl an zuletzt eingereichten Interessenbekundungen zu tun, nach Einschätzung der Stellenvertretung habe das wirtschaftlich geprägte IZ aber trotz seiner breiten fachlichen Expertise ein stärker technisch orientiertes Innovationsverständnis<sup>33</sup> und stütze seine Bewertung nur auf die eingereichten formalen Interessenbekundungen. Die bisherige Erfahrung

---

<sup>32</sup> Den Stellenvertretungen zufolge sei in diesem Zusammenhang wichtig, dass der Träger deutlich mache, was die Gründe dafür waren, eine Innovation bzw. Alternative zu bisherigen Ansätzen umzusetzen, was das Besondere am Projekt ist, welche neue Idee umgesetzt wird und wie man die Adressaten erreicht. Dies sei teilweise sehr voraussetzungsintensiv und mit viel Recherche- sowie Testarbeit auf Seiten der Träger verbunden.

<sup>33</sup> Aus Sicht eines anderen Mitglieds könne das Innovationszentrum hingegen, eben aufgrund bestehender Erfahrungen gerade im Bereich technischer Innovationsförderung in anderen Bereichen mit ähnlicher Zielausrichtung, zu neuen Perspektiven im Hinblick auf die Förderung beitragen.

mit dem Interessenbekundungsverfahren habe diesem Akteur zufolge aber gezeigt, dass es zielführender wäre, bei der Bewertung des Innovationsgehalts stärker zwischen beiden Förderschwerpunkten und den Zielregionen zu differenzieren. Eine höhere Sensibilität bei der Innovationsbewertung mit Blick auf Unterschiede zwischen den Schwerpunkten und Zielregionen sei daher sinnvoll. Aufgrund der allgemeinen Expertise, des direkten Austauschs und der Erfahrungen der Stellen mit den sozial-innovativen Projekten und deren Trägern votieren Stellenvertretungen dafür, dass sich das IZ im Rahmen der Innovationsbewertung mit den Stellen hierzu austausche. Nach Ansicht eines anderen Mitglieds der Steuerungsgruppe seien viele der eingereichten Projektideen, v. a. im Schwerpunkt „Soziale Daseinsvorsorge“ sehr sinnvoll und würden unbedingt gebraucht, auch angesichts dessen, was in der jüngeren Vergangenheit „an anderen Finanzierungsquellen für soziale Sicherungssysteme und Versorgung weggebrochen ist“. Nur seien viele Projektideen nicht innovativ, was aber wiederum maßgeblich für eine Förderung ist. Auch dieser Spannungsbogen zwischen Innovationsgehalt und regionaler Bedürftigkeit komme regelmäßig in der Steuerungsgruppe auf. Zusammenfassend betrachtet scheinen sich die geführten Diskussionen auch aus Sicht der Steuerungsgruppenmitglieder als enorm wichtig für den gesamten Prozess in der Steuerungsgruppe zu erweisen, da man hierüber versucht, ein aus inhaltlicher Sicht gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Hierdurch werde ermöglicht, dass sich alle Beteiligten für alternative Perspektiven und Interpretationen von Innovation öffnen. Tatsächlich konnte sich im Zeitverlauf auf dieser Basis ein gutes gemeinsames Verständnis in der Steuerungsgruppe über den konkreten Innovationsgehalt von Projektideen etablieren. Auch sei das Innovationsniveau der eingebrachten Projektideen gestiegen. So seien nach Einschätzung verschiedener Mitglieder Projektideen zuletzt viel besser ausgearbeitet und die Angaben zum Innovationsgehalt deutlich profilierter gewesen als noch zu Beginn der Förderung. Dies wurde v. a. auch darauf zurückgeführt, dass die involvierten Akteure den zunächst recht unscharfen Gegenstand der RL „besser kennengelernt“ hätten.

Ein Austausch zum Fördergegenstand auf nationaler Ebene ist im Rahmen der Förderung – den befragten Steuerungsgruppenmitgliedern zufolge – nur sporadisch erfolgt. Zurückgeführt wird dies auf, dass die meisten Bundesländer und der Bund das Thema soziale Innovation im ESF-Kontext politisch nicht sonderlich stark hervorgehoben hätten. Da es auf Länderebene nicht flächendeckend Richtlinien zur sozialen Innovation gibt, sei ein systematischer Austausch zwischen den Bundesländern wenig zielführend. Das programmverantwortliche Fachreferat stehe allerdings in losem Austausch mit dem Land Brandenburg, das relativ spät in der aktuellen Förderperiode – in Anlehnung an die niedersächsische RL zur sozialen Innovation – ein eigenes ESF-Förderprogramm zur sozialen Innovation aufgesetzt hat, allerdings mit dem Fokus auf den Arbeitsmarktbereich (MASGF 2018). Andere spezifische ESF-Richtlinien in Deutschland sind den befragten Mitgliedern der Steuerungsgruppe nicht bekannt. Ebenfalls keinen systematischen Austausch gebe es mit anderen europäischen Ländern. Auch

wenn es internationale Veranstaltungen zum Thema gebe, an denen u.a. das programmverantwortliche Fachreferat vereinzelt teilgenommen habe, seien diese zu stark wissenschaftlich ausgerichtet. Dies helfe dem Fachreferat aber nur bedingt weiter. Erforderlich sei ein Austausch mit Praktikern zum Thema bzw. von Akteuren, die dies auch (richtlinienseitig) umsetzen würden. Zudem sei der Eindruck entstanden, dass das Innovationsniveau geförderter sozial-innovativer ESF-Projekte anderer europäischer Mitgliedstaaten, über die im Rahmen von Veranstaltungen berichtet wurde, teilweise deutlich niedriger sei als in Niedersachsen. Dies legt – einem Steuerungsgruppenmitglied zufolge – die Vermutung nahe, dass die Förderungen zwischen den Mitgliedstaaten wenig vergleichbar seien. Ohne einen hohen Innovationsanspruch sei eine sozial-innovative Förderung in Niedersachsen aber nicht umsetzbar, da man sich von den Förderthemen der anderen Ressorts abgrenzen müsse, was maßgeblich nur über den Innovationsgehalt erfolgen könne. Demnach würde es auch nicht genügen, das Anstoßen sozialer Innovationen als Nebenziel in ein Instrument der Regelförderung zu integrieren.<sup>34</sup> Vor diesem Hintergrund sei es schwierig, geeignete Akteure für einen stärkeren nationalen und internationalen Austausch zu finden, der gemeinhin aber von den Steuerungsgruppenmitgliedern erwünscht wird.

### **5.2 Aktivitäten und Output der Förderung**

Wie beschrieben sind die zentralen Fördergegenstände der RL einerseits die Stellen für soziale Innovation, die als Katalysatoren der Förderung gelten und andererseits die sozial-innovative Projektförderung. In diesem Kapitel wird im Kontext der Stellen für soziale Innovation näher auf deren Aufgaben im Rahmen des Antragsverfahrens und der Projektumsetzung sowie auf Aspekte der Zusammenarbeit eingegangen. Zum anderen Fördergegenstand werden zentrale Evaluationsergebnisse zum Umsetzungsstand und Output, zu thematischen Schwerpunkten, Zielgruppen sowie allgemeinen und sozial-innovativen Bestandteilen der sozial-innovativen Projekte, und schließlich zur Bedeutung der Kooperation dargestellt. Zur Bewertung der Umsetzung der sozial-innovativen Projekte kann hierbei für über 90 Prozent aller geförderten Projekte auf relevante Informationen aus den Trägerbefragungen zurückgegriffen werden (vgl. Kapitel 2, Tabelle 1). Die Aktivitäten und Outputs der Projektförderung lassen sich somit breit abbilden.

Zentrale forschungsleitende Fragen in diesem Kapitel sind:

- Welche Rolle spielen die Stellen für soziale Innovation im Rahmen der Projektförderung?
- Welche Themen und Zielgruppen adressieren die geförderten Projekte?
- Welche sozialen Innovationen werden durch die Projektförderung angestoßen?

---

<sup>34</sup> Dabei gibt es aber Bundesländer, die in ihren aktuellen ESF-Regelförderrichtlinien einen eigenen Fördertatbestand „Modellvorhaben“ aufgenommen haben, so dass ergänzend zu Standardmaßnahmen auch Projekte mit dem Anspruch sozialer Innovationen durchgeführt werden können.

### 5.2.1 Stellen für soziale Innovation

Wie geplant, wurden Anfang 2016 drei Stellen für soziale Innovation mit einer Förderlaufzeit von drei Jahren gefördert und – letztmalig in der Förderperiode 2014 bis 2020 – in 2019 für weitere drei Jahre bewilligt.<sup>35</sup> Die Stellen für soziale Innovation sind für die Umsetzung der Förderung von besonderer Bedeutung. Die Gründe hierfür werden in den folgenden Abschnitten dargestellt. Näher eingegangen wird hierbei auf die Aufgaben der Stellen im Rahmen des Antragsverfahrens und der Projektumsetzung, deren Zusammenarbeit mit den Trägern der sozial-innovativen Projekte und weitere Aspekte.

Aus Sicht verschiedener Mitglieder der Steuerungsgruppe sei dabei im Förderverlauf immer offensichtlicher geworden, welche wichtige Katalysatorfunktion die Stellen für soziale Innovation für die Initiierung, Erprobung und Umsetzung sozial-innovativer Projekte in Niedersachsen übernehmen. Nach Einschätzung eines Mitglieds gäbe es ohne die Stellen gar keine oder kaum förderfähige Projekte. Ihre Aufgaben seien vielseitig und reichen von der Projektbedarfsermittlung bis hin zur Auswertung von Erfahrungen innerhalb der Projekte.

#### *Aufgaben im Rahmen des Antragsverfahrens und der Projektumsetzung*

Die Stellen-Vertretungen fungieren in der Förderung als proaktive Ansprechpersonen für Fragen rund um die Entwicklung von Projektideen. Dabei gehen die Stellen ähnlich vor, Akteure auf lokaler und regionaler Ebene zu sozial-innovativen Projekten zu motivieren. Auch wenn es im Einzelnen verschiedene Herangehensweisen gebe, seien für jede Landesstelle die jeweiligen übergeordneten Verbandsstrukturen zentral. So gebe es etwa beim DGB Niedersachsen acht DGB Regionen, deren Vertretungen als erste Ansprechpersonen v. a. für potenzielle Projektideen und für die Vermittlung von Informationen zur RL fungierten. Ebenfalls bestünden durch breit aufgestellte überregionale wie regionale Netzwerke – v. a. aktiver Akteure vor Ort (wie etwa die (Kreis-)Arbeitsgemeinschaften der Landesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege), die einen guten Überblick über regionale Bedarfe hätten – viele Möglichkeiten Träger v. a. auf regionaler Ebene anzusprechen sowie Multiplikatoren<sup>36</sup> zu informieren und zu aktivieren. In (regionalen) Verbänden, auf Geschäftsführenden-Treffen (z. B. der Einzelgewerkschaften auf Bezirksebene) oder sonstigen Netzwerktreffen, (Fach-)Veranstaltungen (v. a. mit Vertretungen von Unternehmen, Landkreisen, Kommunen, Verwaltungen, ÄrL sowie Trägern) und Messen (z. B. der Pflegemesse Hannover) wird Werbung für die Förderung gemacht, es werden Beispielprojekte und für die Umsetzung der Förderung relevante Themen vorgestellt sowie potenzielle Träger direkt angesprochen. So sei z. B. im Jahr 2018 gemeinsam mit dem ArL in Lüneburg und der

---

<sup>35</sup> Jeweils in beiden Zielregionen (SER/UER) getrennt gefördert.

<sup>36</sup> Beispielsweise die niedersächsischen Regionalen Fachkräftebündnisse, bei denen es sich um Zusammenschlüsse von regional relevanten Arbeitsmarktakteuren handelt.

Leuphana Universität Lüneburg ein studentischer Ideenwettbewerb („Landlust“) zum Thema „Soziale Daseinsvorsorge“ in der UER Lüneburg durchgeführt worden.

Im Rahmen des Interessenbekundungsverfahrens können die Stellen Projektideen von denjenigen Trägern mitentwickeln, die sie in dieser Entwicklungsphase unterstützen. Entweder die Träger schicken der zuständigen Stelle ihre Interessenbekundung mit der Bitte um Prüfung zu oder es findet eine Erstberatung durch eine Landesstelle bei einem Träger statt. Eine zugesendete Interessenbekundung werde zunächst auf Richtlinienkonformität geprüft, v. a. ob eine Projektidee sozial-innovativ sei und auf strukturelle Veränderungen abziele sowie ob ein konkreter regionaler Bedarf bestehe. Manche Projektskizzen – insbesondere skizzierte Umsetzungsaspekte – wurden in den Interviews mitunter als zunächst sehr erklärungsbedürftig bewertet, auch wenn diese Projektideen durch die Steuerungsgruppe bereits als grundsätzlich geeignet für eine Förderung eingestuft wurden. Hier ginge es daher insbesondere darum, sprachliche Ungenauigkeiten zu beheben. Bei den persönlichen (Erst- und möglichen Folge-)Beratungen<sup>37</sup> würde nach Aussagen der Interviewpersonen i. d. R. zunächst die Projektidee besprochen, die RL von der Stellen-Vertretung vorgestellt und geklärt, inwiefern Projektidee und RL zusammenpassten. Gegebenenfalls wird hierbei auf andere oder passgenauere Fördermöglichkeiten des Landes Niedersachsen innerhalb oder außerhalb der Niedersächsischen Strukturfondsförderung verwiesen. Was konkret besprochen werde, hänge auch davon ab, inwiefern Träger sich im Vorfeld mit dem Konzept der sozial-innovativen Förderung auseinandergesetzt hätten (z. B. durch Teilnahme an einer entsprechenden Stellen-Veranstaltung). Wenn eine Projektidee aus Sicht einer zuständigen Landesstelle nicht zu den Richtlinienvorgaben passe, würden konkrete Vorschläge gemacht, diese zu überdenken und anzupassen. Sind die betroffenen Träger zu Änderungen bereit, könne die Projektidee gemeinsam mit der zuständigen Landesstelle weiterentwickelt werden. Hierbei geben die Stellen u. a. Anregungen dazu, z. B. welche Partner noch einbezogen werden könnten, wie eine Zielgruppe besser gefasst werden könnte oder wie der Innovationsgehalt des Vorhabens geschärft werden könnte.<sup>38</sup> Dadurch, dass die RL inhaltlich offen ausgerichtet sei, brächten die Stellen-Vertretungen oftmals Beispiele aus anderen Projekten ein, um Projektideen zu konkretisieren oder um neue Aspekte zu ergänzen, die zuvor nicht mitbedacht worden seien. Berichtet wird, dass viele Träger offen und dankbar für diese Inputs seien. Oftmals äußerten Träger auch Fragen zum Interessenbekundungsverfahren sowie zu Richtlinieninhalten oder erwarteten erste Einschätzungen zur Projektidee. Teilweise bestünde auch der Bedarf, im Rahmen von zusätzlichen Workshops gemeinsam mit dem Träger und

---

<sup>37</sup> Eine Stellen-Vertretung merkt an, dass die Aufgabe der Stellen nicht wirklich als Beratungsfunktion zu verstehen sei, da keine klassische Beratung stattfinden würde. Es werde lediglich abgeglichen, ob Ideen richtlinienkompatibel seien und ob theoretische Vorschläge in der Praxis umgesetzt werden könnten. Dies stelle jedoch einen sehr wichtigen Feedbackprozess dar, auf den man im Rahmen der Projektplanung weiter aufbauen könne.

<sup>38</sup> Einer Stellenvertretung zufolge sei es häufiger so, dass Träger annehmen, ihr Projekt sei innovativ. Oftmals stelle sich aber heraus, dass ein vorgeschlagener Ansatz bereits existiert. In diesen Fällen versuchten die Stellen die Träger darin zu unterstützen, noch einen weiteren Aspekt im Konzept zu berücksichtigen, um es „wirklich innovativ zu machen“.

weiteren möglichen relevanten Akteur\*innen eines Projektes u. a. fachliches Wissen, mögliche Partnerorganisationen oder weitere Aspekte einer Projektidee zu besprechen. Aus Sicht einer Stellenvertretung gebe es aber kein Musterverfahren bei der Begleitung von Trägern während des Interessenbekundungsverfahrens. Dies sei insbesondere abhängig von den Bedürfnissen der Träger und der inhaltlichen Ausrichtung eines Projektes. Nach der Auswahl von Projektideen im Interessenbekundungsverfahren durch die Steuerungsgruppe und dem Aufruf zum eigentlichen Antrag, erfolgt eine inhaltliche und finanzierungsbezogene Beratung ausschließlich durch die NBank. Die Stellen berieten in dieser Phase nicht mehr offiziell, könnten aber einen Träger bei Bedarf zur offiziellen Beratung der NBank begleiten. Im Rahmen des Antragsverfahrens gehe es häufig um Fragen der Kofinanzierung, der Personalunterstützung Dritter, welche Zielgruppen fokussiert werden können, ob es möglich sei, Unternehmensleitungen und Personalverantwortliche in ein Projekt einzubinden und generell die Förderfähigkeit eines Projektes bzw. wie eine Projektidee auf das Konstrukt der RL angepasst werden könne.

Bei laufenden Projekten gehört es mit zur Aufgabe der Stellen für soziale Innovation, die Träger bei der Projektumsetzung (virtuell, telefonisch oder vor Ort) zu begleiten. Auch wenn die konkrete Begleitung stark projektabhängig sei, werden die meisten Projekte von den Stellen bis zur Klärung der Übertragbarkeit begleitet. Dies habe sich im Förderverlauf als erforderlich erwiesen und habe daher zu regelmäßigen Kontakten zu den meisten Projektträgern geführt. Viele Projektträger meldeten sich auch eigeninitiativ bei den Stellen. Durch die Stellen erfolgt zunächst ein erster Projektbesuch, in dem geklärt wird, was gemeinsam mit der Landesstelle besprochen werden soll und welche Unterstützung ggf. erforderlich ist. Grundsätzlich werde auch der aktuelle Sachstand mit den vorgegebenen Zeitplänen aus den Projektanträgen abgeglichen und abgewogen, ob die geplanten Projektziele eingehalten werden können. Auch würden beim Kontakt zu den Trägern Schwierigkeiten und Erfolge aufgegriffen und die Projektträger zur Bildung neuer Kooperationen ermutigt. Bei aktuellen Änderungen durch die NBank (z. B. neuen Formularen o. ä.) würden die Stellen die Projektträger mit den notwendigen Informationen versorgen und bei möglichen Nachsteuerungen unterstützend zur Seite stehen. Eine Vernetzung passender Projekte werde zudem ebenfalls durch die Stellen initiiert, so dass ein fachlicher Austausch zwischen den Trägern möglich ist. Eine Interviewperson gab an, dass die Stelle außerdem bei vielen Projekten auch im Beirat/Steuerkreis vertreten sei. Unterstützung erfahren die Projektträger durch die Stelle auch bei der Kommunikation von Projektinhalten und -ergebnissen nach außen sowie durch die Vermittlung von Kontakten zu Fachpersonen, Unternehmen oder Multiplikatoren. Die Stellen fungierten demnach auch als Schnittstelle bzw. Moderation zwischen den Trägern und dem programmverantwortlichen Fachreferat sowie der NBank etwa bei Fragen zu Prüferfordernissen, Mittelabrufen, Inhalten von Sachberichten oder Nachweisen zur Projektzielerreichung. Unterstützungsbedarf durch die Stelle sei hier v. a. von den Vorerfahrungen der Träger mit der ESF-Förderung im Allge-

meinen abhängig. Die meisten Fragen und Herausforderungen in diesem Kontext seien i. d. R. gut lösbar und könnten überwiegend von den Stellen durch Vermittlung bzw. Unterstützung bei der Kommunikation mit der Bewilligungsstelle gelöst werden, da häufig eher Missverständnisse bezogen auf die Berichts- und Dokumentationspflichten bestünden. Da die Förderung die Entwicklung und Erprobung innovativer Ansätze adressiere, seien aus Sicht der Stellenvertretungen auch regelmäßige Abweichungen bei Projektkonzepten oder der Personaleinsatzplanung im Projekt häufig die Regel und mitunter auch vorgesehen, um entsprechend des dynamischen Projektverlaufs angemessen auf Veränderungen reagieren zu können. Oftmals würden sich verschiedene Bausteine und Inhalte der Projekte erst im Austausch, etwa in Workshops oder Werkstätten anders als geplant entwickeln. Dies sei ein fließender Prozess. Je nach Ausmaß der Änderung, insbesondere, wenn sich Inhalte ändern oder Ziele nicht erreicht werden, müsse entweder die NBank zumindest informiert oder ein formaler Änderungsantrag gestellt werden. Hieraus ergebe sich oftmals Klärungsbedarf auf Seiten der Träger, bei dem die Stellen ebenfalls unterstützen würden. Zum Ende eines Projekts erfolge schließlich ein Abschlusstreffen zur Besprechung/Analyse von Projektergebnissen und Umsetzungserfahrungen. Träger von Projekten, die eng mit den Stellen zusammenarbeiten, werden zudem frühzeitig – i. d. R. etwa ein Jahr vor Projektende – von den Stellen auf Fragen der Übertragbarkeit des Projekts hingewiesen. Hierbei bieten die Stellenvertretungen an, im Gespräch gemeinsam Lösungen zu finden, falls eine Übertragbarkeit allein durch den Träger unwahrscheinlich erscheint. Hierbei würden von den Stellen inhaltliche Vorschläge zur Fortführung gemacht und unterstützt, etwa bei der Suche nach geeigneten Partnerorganisationen, der Gründung eines Vereins oder einer Genossenschaft, bei der Klärung, wer einen Prozess initiiert oder ein Produkt auf den Markt bringt. Für die proaktive Herangehensweise der Stellen zeigten sich die Träger in den Interviews dankbar. Darüber hinaus werden durch die Stellen seit Beginn der Förderung (jährliche) Träger-/Netzwerktreffen veranstaltet. Unter anderem werde auch hier über die Verbreitung und Verstetigung der Projekte gesprochen. In anderen Veranstaltungen gehe es um Themen wie das Sammeln von Ideen und um die Vernetzung von Unternehmen in der Region, die Generierung von neuen Projektideen mithilfe von Design Thinking Methoden<sup>39</sup>, von denen einige auch als sozial-innovative Projekte umgesetzt worden seien oder Öffentlichkeits-/Marketingarbeit.

### *Zusammenarbeit mit den Projektträgern aus Sicht der Stellen für soziale Innovation*

Von Seiten der Stellenvertretungen wird die Zusammenarbeit mit den Projektträgern allgemein als konstruktiv wahrgenommen. Viele Träger gingen offen mit ihren Schwierigkeiten in den Projekten um, allerdings gelte eine solche transparente Kommunikation nicht für alle Träger. Eine wichtige Voraussetzung für einen guten Austausch mit den Projektmitarbeitenden sei ein gutes Vertrauensverhältnis, da die Stellen nur so auch von Misserfolgen und Problemen im Rahmen der Projekte erführen. Aus

---

<sup>39</sup> Unter Design Thinking wird ein am Nutzer orientiert Prozess zur Förderung kreativer Ideen bezeichnet.

Sicht der Stellenvertretungen laufe die vertrauliche Zusammenarbeit v. a. deshalb überwiegend reibungslos, weil die Projektträger die Stellen nicht als Kontrollinstanz wahrnehmen würden. Eine Kontaktaufnahme zwischen Trägern und Stellen erfolge dabei auf unterschiedlichen Wegen. Häufig sind bereits bestehende persönliche Kontakte oder die gemeinsame Teilnahme an Informationsveranstaltungen etwa von Verbänden oder Kammern von Relevanz. Manche Träger würden auch die NBank, das programmverantwortliche Fachreferat oder die ÄRL kontaktieren. Bei entsprechenden konkreten Fragen würden diese wiederum an die Stellen verweisen. Aus Sicht einer Stellenvertretung seien die Zusammenarbeit und der Kontakt mit den Trägern im Förderverlauf intensiviert worden. Dies wird darauf zurückgeführt, dass es zu Förderbeginn v. a. darum gegangen sei, die RL bekannt zu machen und erste Projekte zu initiieren. Im Förderverlauf und mit zunehmender Bekanntheit der Förderung haben auch die Begleitung der laufenden Projekte und der Transfer bzw. die Verbreitung von Projektergebnissen deutlich an Relevanz gewonnen. Sehr unterschiedlich sei allerdings, wie Projektträger die Arbeit der Stellen bewerten oder annehmen würden. Ob das Angebot der Stellen überhaupt von Trägern in Anspruch genommen werde, hänge von der inhaltlichen Ausrichtung und insbesondere den Fördererfahrungen eines Trägers ab. So sei v. a. der Kontakt zu den Erstantragsstellenden deutlich enger in der Zusammenarbeit, als etwa zu (fördererfahrenen) universitären Trägern, die sich besonders auf die Akquise von Drittmitteln konzentrierten.

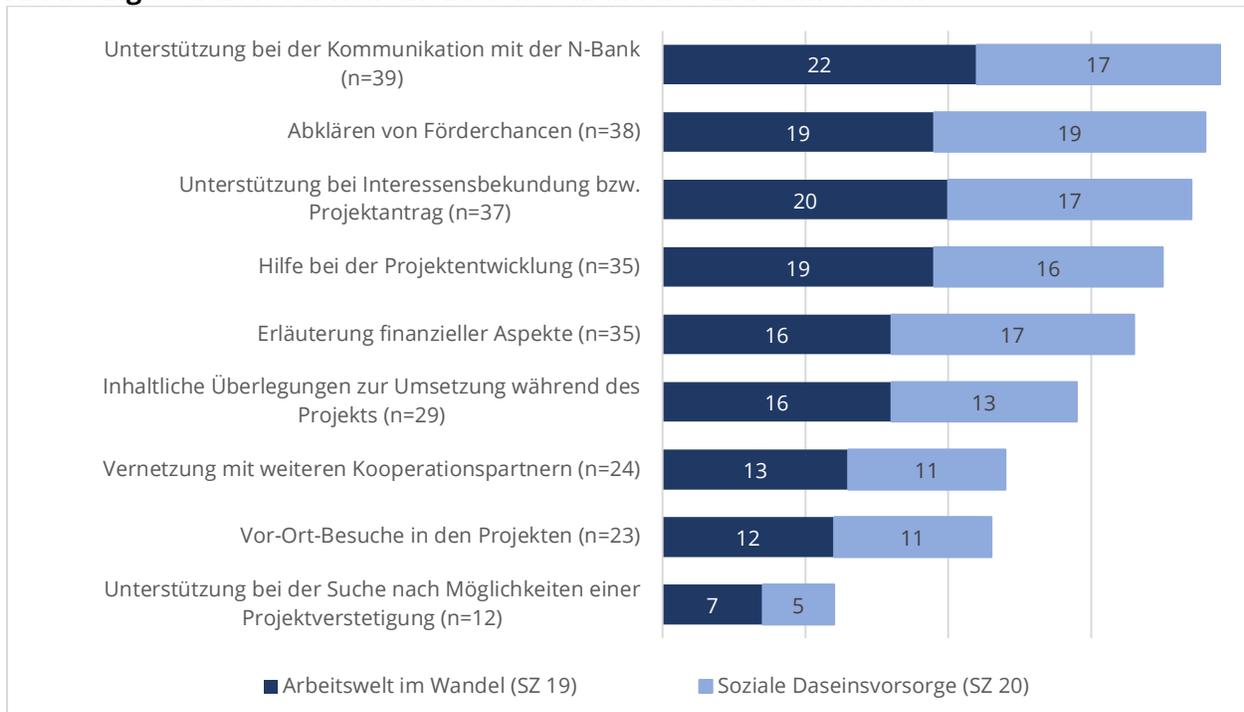
### *Zusammenarbeit mit den Stellen für soziale Innovation aus Sicht der Projektträger*

Welchen Stellenwert die Stellen für soziale Innovation konkret für die Träger der Projekte haben, wurde in den beiden standardisiert durchgeführten Befragungen zur Umsetzung erfragt.<sup>40</sup> Die zentralen Gründe für den Kontakt zu den Stellen waren insbesondere die gewünschte Unterstützung bei der Kommunikation mit der NBank als Bewilligungsstelle (n=39), bei der Abklärung von Förderchancen (n=38), im Rahmen der Interessenbekundung bzw. der Projektantragstellung (n=37), bei der initialen Projektentwicklung (n=35) sowie bei der Erläuterung finanzieller Aspekte der Förderung (n=35). Mehrheitlich wurden bzw. werden die Träger von den Stellen auch durch inhaltliche Inputs während der Projektumsetzung unterstützt (n=29). Bei jedem Projekt erfolgte eine Unterstützung durch die Stellen zudem durch Vernetzung mit weiteren Projektpartner\*innen sowie in Form von Vor-Ort-Besuchen in den Projekten. Nur bei jedem vierten Projekt von Relevanz ist bzw. war die Unterstützung bei der Suche nach Möglichkeiten einer Projektverstetigung durch die Stellen. Da zum Zeitpunkt der beiden Evaluationsbefragungen zur Umsetzung aber die Mehrheit der Projekte der befragten Träger noch nicht abgeschlossen bzw. der Abschluss vieler Projekte zeitlich noch weit entfernt war, erscheint dieser Befund plausibel.

---

<sup>40</sup> Standardisiert gefragt wurde hierbei in welchen Bereichen die Projektträger Kontakt zu den für sie zuständigen Stellen hatten.

**Abbildung 3: Gründe für Kontakt zu den Stellen für soziale Innovation**



Quelle: ISG-Trägerbefragungen zur Umsetzung, Prioritätsachse 7 (2018/2020). N=48 (SZ 19: N=25, SZ 20: N=23).

Zwischen den beiden Trägerbefragungen zur Umsetzung zeigen sich zudem einige auffällige Unterschiede hinsichtlich der Kontaktgründe (vgl. Anhang, Tabelle 4). Während insbesondere die Unterstützung bei der Erläuterung finanzieller Aspekte (+32 PP), bei der Kommunikation mit der NBank (+22 PP), bei der Abklärung von Förderchancen (+18 PP) sowie bei der Projektentwicklung (+15 PP) in den sozial-innovativen Projekten der letzten drei Förderrunden nochmals, teilweise deutlich an Bedeutung gewonnen hat, nahm die Relevanz von Vor-Ort-Besuchen bei diesen Projekten deutlich ab (-33 PP). Die Abnahme der Bedeutung von Vor-Ort-Besuche kann, v.a. auch vor dem Hintergrund der Rückmeldungen von den Stellen aus den Expert\*inneninterviews im Jahr 2020, als ein erster Hinweis auf die massiv einschneidenden, gesamtgesellschaftlichen Maßnahmen gewertet werden, die seit Aufkommen der Covid-19-Pandemie ab März 2020 umgesetzt wurden.

Die Zusammenarbeit und der Austausch mit den Stellen wird von der großen Mehrheit der Projektträger als sehr hilfreich, zielführend, ermutigend und konstruktiv beschrieben.<sup>41</sup> Nur vereinzelt scheint auf Basis der Befragungsergebnisse Optimierungsbedarf bei der Zusammenarbeit mit den Stellen zu bestehen. Konkret gewünscht wurden u.a. weiterführende Hinweise zu Kofinanzierungsoptionen, ein noch stärkerer (von den Stellen moderierter) fachlicher Austausch mit weiteren (parallel) laufenden sozial-innovativen Projekten (z. B. in Form von „lessons learned“ oder „peer counseling“), v.a. bei sich

<sup>41</sup> Inwiefern sich die Zusammenarbeit mit den Stellen als hilfreich erwiesen hat und nach möglichen Optimierungsbedarfen bei der Zusammenarbeit wurde die Träger in beiden Evaluationsbefragungen (2018, 2020) zur Umsetzung zusätzlich offen befragt.

überschneidenden Themen sowie eine noch bessere Öffentlichkeitsarbeit zur weiteren Bekanntmachung der Stellen und ihrer Unterstützungsmöglichkeiten. Vorgeschlagen wurde zudem, die Serviceprofile der Stellen für Soziale Innovation, des ArL und der NBank transparenter zu machen und noch stärker voneinander abzugrenzen.

Insgesamt lässt sich zusammenfassend festhalten, dass zum einen die Unterstützung durch die Stellen im Rahmen des Antragsverfahrens und während der Projektumsetzung für die Träger gleichermaßen eine sehr wichtige Rolle spielt und zum anderen der Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf der Träger zu konkreten Förderaspekten im Förderverlauf weiter zugenommen hat. Dieser Befund zeigt, dass die Stellen für soziale Innovation die ihnen im Rahmen der Projektförderung zugedachten Aufgaben insbesondere im Kontext des Antragsverfahrens und der Projektumsetzung bislang vollumfänglich erfüllen und damit einen sehr wichtigen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der Förderung leisten.

### *Austausch zwischen den Stellen für soziale Innovation und transnationaler Austausch*

Darüber hinaus findet zwischen den Stellen ein systematischer Erfahrungsaustausch statt. Die Zusammenarbeit wird dabei von allen Stellen-Vertretungen als konstruktiv bewertet. Zwischen den beiden Stellen des Förderschwerpunkts „Arbeitswelt im Wandel“ besteht ein regelmäßiger (informeller) Austausch zu verschiedensten Themen im Kontext der Förderung. Ein besonders starker Austausch über Projektideen findet statt, wenn Interessensbekundungen eingereicht würden bzw. im Vorfeld von Sitzungen der Steuerungsgruppe. Außerdem seien diese beiden Stellen gemeinsam in bestimmten Netzwerken aktiv und setzen auch gemeinsame Veranstaltungsformate um. Im Förderverlauf zugenommen haben von allen drei Stellen ausgerichtete, gemeinsame Veranstaltungen (z. B. ein Interessensbekundungsworkshop) und Präsentationen.

Eine weitere den Stellen zugedachte Aufgabe ist es, Best-Practice-Beispiele aus der EU in die niedersächsischen Regionen zu bringen. Hierdurch sollen sich – gemäß OP – Möglichkeiten zu transnationalen Kooperationen und zum Erfahrungsaustausch ergeben. Diese Aspekte sind von den Stellen in der Praxis weniger intensiv angegangen worden, was u. a. auf die Beanspruchung durch Beratungsanfragen der Träger in den Antragsphasen und die Begleitung in der Projektumsetzung zurückgeführt wird. Berichtet wird allerdings von vereinzeltem Austausch mit Trägern oder Fachreferaten anderer europäischer Länder (bspw. Niederlande, Schweiz oder Polen).<sup>42</sup> Allerdings sei dies nicht systematisch er-

---

<sup>42</sup> Beispielsweise wurden zur (Weiter-)Entwicklung von Projektideen innovative Lösungswege eines besseren Zugangs zu Sozial und Gesundheitsdienstleistungen in den europäischen Mitgliedsstaaten recherchiert. Oftmals entsprechen solche Vorhaben zwar nicht direkt den Vorgaben der sozial-innovativen RL im niedersächsischen OP, sie könnten aber Impulse geben und Lösungswege bei potenziellen Projektträgern anregen.

folgt, sondern anlassbezogen. Dabei wurde insbesondere im Rahmen der Projektentwicklung auf themenbezogene Expertise oder Ergebnisse bzw. Impulse europäischer Projekte bzw. Projektansätze<sup>43</sup> zurückgegriffen. Versucht wurde dabei durchaus, Best-Practice-Beispiele (oder zumindest Bestandteile hiervon) aus der EU zu berücksichtigen. Die Stellenvertretungen werben hierfür auch bei Projektträgern. Eine weitere Möglichkeit bestünde zudem im Austausch mit assoziierten europäischen Verbänden der Stellen. Deutlich erschweren könne dies allerdings, wenn die Verbände in anderen europäischen Ländern andere inhaltliche Ausrichtungen haben und in ihren jeweiligen gesellschaftlichen Kontexten abweichende Funktionen spielen bzw. anders institutionalisiert sind. Dies könne dazu führen, dass die Schwerpunkte und Haltungen bzw. Ansichten der Verbände zwischen den Ländern voneinander abweichen. Berichtet wird auch von (vereinzelt) Veranstaltungen auf europäischer Ebene zum Thema soziale Innovation, auf denen u. a. die Arbeit der Stellen und Beispielprojekte vorgestellt würden.<sup>44</sup> Über dieses Format bestehe ein länderübergreifender Austausch zur Förderung und die Möglichkeit der Vernetzung.

Explizite Kooperationen oder transnationale Kooperationsprojekte gab es in beiden Förderschwerpunkten nicht. Letzteres führt eine Stellen-Vertretung darauf zurück, dass in der sozial-innovativen Förderung des Landes Niedersachsen ein vorwiegend lokaler bzw. regionaler Bezug bestehe. Nach Ansicht einer anderen Stellenvertretung sei es aber zielführend, wenn das programmverantwortliche Fachreferat gemeinsam mit der Europäischen Kommission einen noch stärkeren Austausch auf europäischer Ebene anstoße, etwa durch spezifische Veranstaltungen zum entsprechenden Schwerpunktthema.

### **5.2.2 Sozial-innovative Projektförderung**

Der inhaltliche Fokus der RL liegt auf der Förderung sozial-innovativer (Pilot-)Projekte. Zentrale Forschungsfragen im Kontext der Projektumsetzung sind, welche Themen und Zielgruppen mit der Projektförderung adressiert werden, welche sozialen Innovationen hierdurch angestoßen werden und welche weiteren Akteur\*innen für die Umsetzung der Projekte von Relevanz sind. Zur Beantwortung dieser Fragen wird daher näher auf den Umsetzungsstand und auf Outputs, die thematischen Schwerpunktsetzungen, Zielgruppen sowie die allgemeinen und sozial-innovativen Bestandteile der geförderten Projekte und schließlich auf die Relevanz von Kooperation in der Projektförderung eingegangen.

---

<sup>43</sup> Beispielhaft genannt wird ein Projektansatz, der auf die gleichzeitige Betreuung von Kindern und Senior\*innen abziele oder Projektansätze im Bereich der Tele-Pflege/-Medizin, in denen nach Einschätzung der Interviewpersonen andere europäische Länder über deutlich mehr Erfahrungen verfügten.

<sup>44</sup> Beispielhaft sei auf politische Gespräche des Fachausschusses Europa der Landesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege Niedersachsen mit der Europäischen Kommission verwiesen, an denen auch die für den Förderschwerpunkt „Soziale Daseinsvorsorge“ zuständige Landesstelle beteiligt war. Fokus dieses Treffens waren u. a. die Förderung sozialer Innovationen im niedersächsischen OP und die Umsetzung des Partnerschaftsprinzips in Niedersachsen sowie aktuelle Entwicklungen zum EU-Programm für Beschäftigung und soziale Innovationen.

### *Umsetzungsstand und Output der Projektförderung*

Wie geplant wurden im Rahmen der Projektförderung vom ersten Förderaufruf im Jahr 2016 bis zum letzten Förderaufruf im Jahr 2020 im einmal jährlich stattfindenden Projektauswahlverfahren insgesamt 53 sozial-innovative Projekte mit einer durchschnittlichen Bewilligungssumme von rd. 235.000 Euro bewilligt, was im Rahmen einer ESF-Förderung allgemein schon vergleichsweise hoch ist. Davon entfallen 29 Projekte (54,7 % aller Projekte) auf den Förderschwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“ und 24 Projekte (45,3 % aller Projekte) auf den Förderschwerpunkt „Soziale Daseinsvorsorge“. Im Förderverlauf gab es insgesamt ca. 150 eingereichte Interessenbekundungen. Demnach wurde rund ein Drittel aller Interessenbekundungen zur Antragstellung aufgefordert.<sup>45</sup> Dies würde aber zwischen den Schwerpunkten und Zielregionen differieren. Bis einschließlich 2018 wurden die sozial-innovativen Projekte für bis zu zwei Jahre gefördert, seit der 2019 in Kraft getretenen Richtlinienänderung für bis zu 33 Monate. Über die RL gibt es zudem die Möglichkeit zur Verlängerung der Laufzeit eines Projektes, die ausnahmsweise unter Vorliegen bestimmter Voraussetzung besteht. Nach Rückmeldung von Mitgliedern der Steuerungsgruppe beruhe eine Verlängerung auf einer qualitativen Bewertung und müsse stets gut begründet werden. Hierüber können Projekte, kurz bevor sie beendet sind, um max. ein Jahr verlängert werden. Insbesondere vor der Richtlinienänderung in 2019 sei diese Verlängerungsoption häufig in Anspruch genommen worden. Die Verteilung der Gesamtbewilligungen über die Jahre ist bis 2019 relativ ausgeglichen. In der letzten Förderrunde zog die Projektförderung nochmal an, wurde hier doch rund ein Drittel aller Projekte bewilligt. Von den 29 Projekten im Handlungsfeld „Arbeitswelt im Wandel“ wurden 15 Projekte in der stärker entwickelten Region (SER) und 14 Projekte in der Übergangsregion (UER) bewilligt. In diesem Schwerpunkt ist die Projektverteilung zwischen den Zielregionen somit ausgeglichen. Hingegen wurden von 24 Projekten im Handlungsfeld „Soziale Daseinsvorsorge“ 16 Projekte in der SER und nur acht Projekte in der UER bewilligt. Die Projektförderung in diesem Schwerpunkt scheint sich in der UER schwieriger zu gestalten. So wurden hier in den Jahren 2018 und 2019 jeweils nur ein Projekt, in 2017 sogar kein Projekt bewilligt. Warum in diesem Schwerpunkt in der Übergangsregion relativ wenige Projekte umgesetzt wurden, wird in den durchgeführten Interviews v. a. auf die Strukturschwäche der Region und die Tatsache zurückgeführt, dass es hier weniger potenzielle Träger (z. B. soziale Dienstleister) gebe. Angeführt werden auch Probleme, Träger z. B. für Evaluations- oder Entwicklungsworkshops zu gewinnen. Träger aus dieser Region seien hier zudem an eine sehr hohe Finanzierung ihrer Vorhaben gewöhnt. Insofern würde die erforderliche Kofinanzierung ein großes Hemmnis darstellen. Von den 53 geförderten Projekten endeten<sup>46</sup> bis Ende September 2020 insgesamt 26 Projekte, davon 16 Projekte im Schwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“ und zehn Projekte im Schwerpunkt „Soziale Daseinsvorsorge“ (*ohne Abbildung*).

---

<sup>45</sup> Dabei sei es auch in dieser Förderung vorgekommen, dass Träger im Verlaufe des Hauptantragsverfahren von sich aus von der Antragstellung zurücktreten sind.

<sup>46</sup> D.h. hier lag das Ende des Bewilligungszeitraum der Projekte vor dem 01.10.2020.

**Tabelle 2: In Niedersachsen geförderte sozial-innovative Projekte nach Bewilligungsjahr**

Förderschwerpunkt	2016	2017	2018	2019	2020	Gesamt
<i>Arbeitswelt im Wandel (SZ 19)</i>	5	5	7	3	9	<b>29</b>
SER	3	4	1	2	5	15
UER	2	1	6	1	4	14
<i>Soziale Daseinsvorsorge (SZ 20)</i>	4	5	2	5	8	<b>24</b>
SER	2	5	1	4	4	16
UER	2		1	1	4	8
<b>Gesamt</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>53</b>

Quelle: NBank Monitoringdaten (Datenstand: 30.09.2020).

Ein im Zusammenhang mit dem Umsetzungsstand der Projektförderung wichtiges Ergebnis aus den standardisierten Befragungen ist, dass eine Mehrheit (58 %, n=28) der Projektträger zwar von konkreten Vorerfahrungen mit der ESF-Förderung berichtet – mit einem höheren Anteil (65 %) in der Befragung 2018 im Vergleich zur Befragung 2020 (52 %) – allerdings bestehen diesbezüglich auffällige Unterschiede zwischen beiden Förderschwerpunkten (*ohne Abbildung*). So gibt eine deutliche Mehrheit der Projektträger (72 %, n=18) im Schwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“ an über Vorerfahrungen mit der ESF-Förderung zu verfügen, hingegen aber nur 45 % (n=10) der Träger aus dem Schwerpunkt „soziale Daseinsvorsorge“<sup>47</sup> Die Mehrheit der Träger im Handlungsfeld der sozialen Daseinsvorsorge verfügte somit zur Antragsstellung über keinerlei ESF-Erfahrung, was auch von Mitgliedern der Steuerungsgruppe bestätigt wird. Bei den Projektträgern handelt es sich somit häufig um Erstantragstellende, bei denen die administrative Abwicklung und Betreuung durch die Bewilligungsstelle sicherlich zwar ungleich aufwändiger ist bzw. war, die aber auch durch die intensive Moderation der Stellen für soziale Innovation eine entsprechende Unterstützung erfährt bzw. erfuhr.

Der **Output der sozial-innovativen Projektförderung** wird im niedersächsischen Multifonds-OP anhand zweier Outputindikatoren gemessen. Für beide Indikatoren sind hierbei bis zum Jahr 2023 zu erreichende Zielwerte definiert – jeweils für jede Zielregion. Ein Outputindikator (CO 20) gehört zudem noch zu den Indikatoren des sog. Leistungsrahmens für das OP in Niedersachsen.<sup>48</sup> Hierin sind Etappenzielwerte definiert, die bis Ende des Jahres 2018 erreicht werden sollten, die im Jahr 2019 überprüft wurden und im Falle einer Verfehlung zu finanziellen Einbußen bei der Förderung (durch Nichtauszah-

<sup>47</sup> Quelle: ISG-Trägerbefragungen 2018 und 2020 zur Umsetzung, Prioritätsachse 7. N=48.

<sup>48</sup> Der Leistungsrahmen ist in der Förderperiode 2014 – 2020 verordnungsgemäß von der Europäischen Kommission vorgegeben.

lung der Leistungsreserve) führen konnten. Der eine Outputindikator (CO 20) erfasst Vorhaben (Projekte und Stellen), die teilweise oder gänzlich von Sozialpartnern oder NGO durchgeführt werden.<sup>49</sup> Er beläuft sich bis Ende des 3. Quartals 2020 auf 24 Projekte in SER und auf 16 Projekte in der UER.<sup>50</sup> Beide für 2023 vorgegebenen Ziele (SER: 17, UER: 14) wurden bereits in beiden Zielregionen übertroffen.<sup>51</sup> Werden die Stellen für Soziale Innovation nicht im Indikator berücksichtigt, so zeigt sich, dass etwas mehr als die Hälfte (52,8 %, n=28) aller geförderten sozial-innovativen Projekte – gemäß dieses Indikators – partizipativ durchgeführt werden. Der Anteil der Projekte im Handlungsfeld „Soziale Daseinsvorsorge“ liegt bei 63 % (n=15) höher als im Handlungsfeld „Arbeitswelt im Wandel“ (45 %, n=13). Auch die Zielvorgaben für den anderen Outputindikator (OI 124), der eine Teilmenge des CO 20 darstellt und sozial-innovative Projekte erfasst, die in Kooperation mit Unternehmen durchgeführt werden, werden im Schwerpunkt "Arbeitswelt im Wandel" bereits erreicht und liegen im Schwerpunkt "Soziale Daseinsvorsorge" auf hohem Niveau.<sup>52</sup> Gemäß diesem Indikator kooperiert knapp die Hälfte aller sozial-innovativen Projekte (49 %, n=26) mit Unternehmen bei der Projektdurchführung oder bezieht diese mit ein. Erwartungsgemäß ist dies häufiger bei Projekten im Handlungsfeld „Arbeitswelt im Wandel“ (55%, n=16) der Fall als bei Projekten im anderen Handlungsfeld (42%, n=10).

Kritisch zu bewerten ist, dass die im OP-definierten Indikatoren mit Thema Partizipation nur einen (wenngleich auch wichtigen) Aspekt der Förderung abbilden. Darüber hinaus gibt es keine weiteren programmspezifischen Outputindikatoren. Wie aber bereits im Zusammenhang der Ausführungen zum wissenschaftlichen Kontext sozialer Innovationen (Kapitel 4.1.2) erörtert wurde, sind Messgrößen und spezifisches Wissen v.a. für Entscheidungsträger\*innen zur systematischen Analyse der Ergebnisse, der Effizienz und der Auswirkungen von sozial-innovativen Projekten und Programmen maßgeblich, um soziale Innovationen konkret bewerten zu können. Aus diesem Grund und angesichts der unterschiedlichen Qualitätskriterien, die für die sozial-innovative Projektförderung von Relevanz sind (vgl. Kapitel 5.1.3), ist überlegenswert, weitere substanzielle Informationen zur Umsetzung und zu Ergebnissen (vgl. Kapitel 5.3.2) der Förderung im Monitoring der NBank mit Augenmaß abzubilden. Dies könnte auch – ganz im Sinne der Europäischen Kommission (KOM 2012) – mit dazu beitragen, dass

---

<sup>49</sup> Hier werden Projekte gezählt, die von Organisationen der Arbeitgeberverbände oder Gewerkschaften sowie Nichtregierungsorganisationen durchgeführt werden. Es werden Vorhaben erfasst, die 1. unabhängig von einer Bewilligung per Zuwendungsbescheid oder Beauftragung durch Vertrag durch die Bewilligungsstelle auf Grundlage der RL bewilligt wurden und 2. a) vollständig von Sozialpartnern oder NRO's durchgeführt werden oder b) bei denen die Sozialpartner oder NRO's an der Durchführung als ein Kooperationspartner oder Mitwirkender beteiligt sind und somit das Vorhaben teilweise durchführen. 3. Als NRO's gelten alle non-profit-orientierten Vereinigungen von Akteuren, die auf lokaler, nationaler oder internationaler Ebene Aufgaben im gesamtgesellschaftlichen Interesse verfolgen.

<sup>50</sup> Davon 18 sozial-innovative Projekte in SER und zehn sozial-innovative Projekte in UER.

<sup>51</sup> Mit einer Verwirklichungsquote (Ist-Zielerreichung / Zielwert 2023) von 141,2 % in SER und 114,3 % in UER.

<sup>52</sup> Im Handlungsfeld Arbeitswelt im Wandel sind für SER und UER jeweils 7 Projekte, im Handlungsfeld „Soziale Daseinsvorsorge“ für SER sieben Projekte und für UER fünf Projekte als Zielwert (2023) definiert. Die Verwirklichungsquote im erstgenannten Schwerpunkt lag Ende des 3. Quartals 2020 in SER bei 100 % und in UER bei 129 %, im zweiten Schwerpunkt in SER bei 100 % und in UER bei 60 %. Als Unternehmen werden bei diesem Indikator nach EU-Definition alle Einheiten gezählt, die sich in irgendeiner Weise wirtschaftlich betätigen.

(künftig) Ergebnisse zur sozial-innovativen Förderung im ESF zwischen unterschiedlichen Bundesländern und europäischen Mitgliedstaaten vergleichbarer werden. Allerdings sollte eine Ausweitung des Monitorings nicht zu einer Übersteuerung bzw. einer Einschränkung der Flexibilität in der Projektförderung oder unverhältnismäßigen bürokratischen Aufwänden führen. Alternativ oder zusätzlich denkbar wäre auch eine entsprechende Dokumentation über quantitative oder qualitative Informationen in der Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ oder bei den Stellen für soziale Innovation.

Für die Abbildung weiterer programmspezifischer Outputindikatoren bietet es sich an, auf die ohnehin verfügbaren Informationen und Bewertungen der unterschiedlichen Mitglieder der Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ zurückzugreifen (vgl. Kapitel 5.1.3 / 5.1.4). Da die neuen Indikatoren als weitere wichtige Kenngrößen v.a. für die Steuerung und systematische Analyse der Umsetzung, des Verlaufs und der Ergebnisse der Förderung eingesetzt werden können, sollten keine Zielwerte hierfür definiert werden. Da insbesondere der Innovationsgehalt, aber auch der Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zwei zentrale Kriterien der geförderten Projekte darstellen, wäre es zielführend, beide Aspekte im Monitoring abzubilden.

Der Innovationsgehalt ließe sich mit Blick auf das Innovationsverständnis der Förderung (vgl. Kapitel 5.1.4) inhaltlich über die Art sowie den geografischen Bezug einer Innovation bestimmen. In Anlehnung an Howaldt et al. (2016: 17ff.) ließe sich die Art der Innovation eines Projekts kategorial bestimmen. Beispielsweise könnte unterschieden werden, ob es sich um eine mäßige oder beachtliche Modifizierung bzw. Verbesserung einer bestehenden Maßnahme oder um eine völlig neue Lösung handelt. Hinsichtlich des geografischen Bezugs könnte – in Anlehnung an das bestehende Scoring der Förderung – unterschieden werden, ob eine Projektidee auf regionaler, niedersachsenweiter, nationaler oder internationaler Ebene als innovativ bewertet wird. Der Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen könnte ebenfalls kategorial gefasst werden, welcher regionale Handlungsbedarf durch ein Projekt adressiert wird. Angesichts der Projektheterogenität könnte eine Standardisierung sicherlich herausfordernd sein, weshalb ein entsprechender Indikator inhaltlich erweiterbar bleiben sollte. Da soziale Innovationen insbesondere in der Umsetzungs- bzw. der Prototyp-Phase (vgl. Kapitel 4.1.2) veränderbar sind und auf den spezifischen Kontext reagieren (KOM 2012: 11f.), bietet es sich an, den Grad der Anpassung eines sozial-innovativen Projekts während der Umsetzung zu erfassen. Am ehesten wäre dies auf Basis der Einschätzungen der Stellen für soziale Innovation und der NBank möglich. Dieser Aspekt zielt also auf die Veränderlichkeit und Entwicklung sozialer Innovationen. Darüber hinaus sind weitere mögliche Indikatoren denkbar, etwa in Anlehnung an Wloka/Terstriep (2020), die auf Basis einer Analyse von einschlägigen deutschen Innovationserhebungen und Erkenntnissen

europäischer Forschungsprojekte zu sozialen Innovationen (wie TEPSIE<sup>53</sup> oder SIMPACT<sup>54</sup>) eine recht aktuelle Indikatorik sozialer Innovationen entwickelt haben.<sup>55</sup> Hierzu gehören u.a. auch Messgrößen zur Abbildung von Digitalisierungsaspekten oder Zielgruppen einer sozialen Innovation. Über Ersteres kann erfasst werden, welche Rolle spezifische digitale Technologien für eine soziale Innovation spielen, über Letzteres kann erfasst werden, wer die zentralen Zielgruppen einer sozialen Innovation sind.

### *Thematische Schwerpunkte, Zielgruppen und Bestandteile der sozial-innovativen Projekte*

Zur Klärung, welche Themen, Zielgruppen und sozialen Innovationen durch die Projektförderung angestoßen werden, werden zentrale Ergebnisse hierzu aus den durchgeführten Erhebungen dargestellt. Aus Sicht vieler Mitglieder der Steuerungsgruppe sei es grundsätzlich einfacher, Projekte im Handlungsfeld „Soziale Daseinsvorsorge“ zu entwickeln als im Handlungsfeld „Arbeitswelt im Wandel“. Einer Stellenvertretung zufolge gehe es hier häufig um den beteiligungsorientierten Umgang mit Menschen (z. B. in Form von Bürgermärkten oder Genossenschaftsgründungen) und um Ansätze, mit denen Digitalisierung zum Wohle der Menschen genutzt werden kann. Zurückgeführt wird dies darauf, dass in diesem Förderschwerpunkt konkretere Herausforderungen bestünden, für die auch konkretere Antworten bzw. Lösungsansätze gefunden werden müssten.<sup>56</sup> Zudem sei in diesem Schwerpunkt die Förderausrichtung klarer. Projekte zur Daseinsvorsorge seien auch generell eher in den ländlichen Gebieten verortet. Die Förderung im Handlungsfeld „Arbeitswelt im Wandel“ gestalte sich hingegen etwas schwieriger als im anderen Schwerpunkt, obwohl diesem thematisch sehr viele Themen zugeordnet werden können, die z. B. unter Schlüsselbegriffen wie „Arbeit 4.0“ oder „Industrie 4.0“ sowie „Digitalisierung“ subsumiert werden können. In diesem Förderschwerpunkt bestehe eine Herausforderung darin, Innovationen zu entwickeln bzw. umzusetzen, die derzeit nicht auch am freien Markt entwickelt und von Unternehmen bezogen werden könnten. Außerdem sei bei diesem Schwerpunkt zudem nicht immer leicht nachvollziehbar und zu entscheiden, ob ein Projekt thematisch bzw. in Bezug

---

<sup>53</sup> TEPSIE (Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe) war eine Forschungskoooperation zwischen sechs europäischen Institutionen mit dem Ziel, die theoretischen, empirischen und politischen Grundlagen für die Entwicklung des Bereichs der sozialen Innovation in Europa zu verstehen, die von Anfang 2012 bis 2014 lief.

<sup>54</sup> SIMPACT (Social innovation, economic foundation, empowering people) ist eine aktuell laufende europäische Forschungskoooperation zur Erforschung der wirtschaftlichen Grundlagen sozialer Innovationen, die sich an marginalisierte und gefährdete Gruppen in der Gesellschaft richten, mit dem Ziel der Schaffung neuer Konzepte, Modelle und Instrumente v. a. für Verantwortliche aus den Bereichen Politik, Innovation und Investition.

<sup>55</sup> Die vom (deutschen) Institut Arbeit und Technik (IAT) entwickelte Indikatorik Soziale Innovation (IndiSI) erforscht neue Formen der Innovation, d.h. konkret soziale Innovationen. Hierbei geht es um die Entwicklung und Erprobung einer Indikatorik auf drei Ebenen: organisationale Innovativität, regionale Innovationskapazitäten und Indikatoren zur Messung der Resonanz und des Potenzials von Projekten in sozialen Medien sowie für Gründungsaktivitäten (vgl. Wloka/Terstriep 2020).

<sup>56</sup> Problematisch sei aus Sicht eines Mitglieds allerdings, dass es im Handlungsfeld „Soziale Daseinsvorsorge“ zwar viele Projektideen gebe, diese jedoch oftmals nicht zu den Förderbedingungen passten. Diese Projektvorschläge wiesen zwar meist gute Methoden auf, böten aber bspw. wenig oder keine Ansatzpunkte für einen verbesserten Zugang zum Sozial- und Gesundheitswesen. Sie seien daher nicht für eine Förderung geeignet.

auf die Richtlinienziele passe oder ob es ggf. nicht auch im Rahmen einer anderen RL abgedeckt werden könne.

Im Laufe der Förderung hat das Interesse von Trägern an Projekten zum Schwerpunkt „Arbeitsmarkt im Wandel“ deutlich zugenommen. Dass es mehr Projektförderungen in diesem Bereich gibt, ist auch darauf zurückzuführen, dass gerade im Jahr 2018 vergleichsweise viele Projekte v.a. in der Übergangsregion bewilligt wurden (*vgl. Kapitel 5*). Grundsätzlich sei aus Sicht der Mitglieder bei der thematischen Schwerpunktausrichtung darauf geachtet worden, Projekte mit dem Anspruch der Erprobung eines neuen Ansatzes zu finden. Daher sei bei der Auswahl von Projektideen durch die Steuerungsgruppe auch auf möglichst große Unterschiede Wert gelegt worden.

Trotz der beiden Schwerpunktsetzungen ist die Projektförderung durch ein hohes Maß an Heterogenität gekennzeichnet. Zur Verdeutlichung dieser Heterogenität in beiden Förderschwerpunkten sei kurz auf einige Projekte verwiesen. Beispielhafte Projekte im Förderschwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“ sind eine offene Beteiligungsplattform zur Stärkung der organisationellen (v. a. in KMU) und individuellen Resilienz im ländlichen Raum oder ein Projekt, das sowohl als Forum für Arbeitgeber zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität in der Altenpflege dienen soll als auch auf die Erhöhung der Motivation von Berufsrückkehrenden in die Altenpflege abzielt. Ein weiteres Projekt beschäftigt sich mit der Entwicklung neuer Führungskräfteinstrumente bzw. -tools für ländliche Räume im Rahmen von Arbeit 4.0. Im Zuge eines anderen Projektes werden innovative Ansätze zur Aktivierung der Begaubungsreserven (langzeit-)arbeitsloser Menschen entwickelt. Weitere Förderbeispiele sind ein betriebliches Projekt zur Umsetzung präventiver Gesundheitsschutzmaßnahmen in der chemischen Industrie oder ein Projekt zur Erprobung und Verbreitung eines Social-Franchise-Systems für sog. Gemüse-Genossenschaften, bei denen Bürger\*innen Mitglied werden können, um von nachhaltigem Gemüseanbau zu profitieren. Wieder ein anderes Projekt zielt auf Gründungsberatungen, um mithilfe neuer Handlungs- oder Kommunikationsstrategien u. a. Strukturveränderungen und Imageverbesserung für (regionale) KMU zu erarbeiten, unter Einbezug von Bürger\*innen und Unternehmen. Im Rahmen eines weiteren Projekts ist geplant, einen Verbund für die neue generalistische Pflegeausbildung zur Sicherung der Ausbildungsqualität aufzubauen. Im Rahmen eines weiteren Projekts wird ein Verbund für die neue generalistische Pflegeausbildung zur Sicherung der Ausbildungsqualität aufgebaut werden. Beispiele für Pilotansätze der sozialen Daseinsvorsorge sind etwa ein Projekt mit dem Ziel der Erprobung einer gemeinsamen Betreuung sowie Versorgung älterer Bürger\*innen durch Familie, Dienstleistungen und Ehrenamtliche oder ein Projekt, das auf eine vernetzte Übergangsbegleitung junger Menschen aus Heimerziehung und Vollzeitpflege in das Erwachsenenleben zielt. Ein weiteres Projekt zielt auf die Identifizierung von Bedarfen für ältere Patient\*innen und der Erprobung innovativer Modelle für die ländliche Daseinsvorsorge. Zudem gibt es Projekte an der Schnittstelle zwischen technischer und sozialer Innovation, wie ein Projekt, bei dem ein Telepflegemodell entwickelt, erprobt und evaluiert wird, das den Zugang zu Gesundheits- und Pflegeleistungen im ländlichen Raum verbessern

soll oder ein Projekt, bei dem digitale Kommunikationshilfen für nicht-deutschsprachige Patient\*innen entwickelt und erprobt werden. Wieder ein anderes Projekt erprobt ein neues Versorgungsmodell für den kassenärztlichen Bereitschaftsdienst mit telemedizinischer Unterstützung von Gesundheitsfachkräften. Trotz der beschriebenen Heterogenität der Projektansätze lassen sich auf Basis der standardisierten Trägerbefragungen thematische Schwerpunkte, zentrale Zielgruppen / Adressaten und Bestandteile der Projektförderung identifizieren.

Je nach Handlungsfeld der Förderung sind verschiedene **thematische Schwerpunkte** für die Projektumsetzung von unterschiedlicher Wichtigkeit.<sup>57</sup> Die weitaus wichtigsten Themen im Förderschwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“ sind Themen wie Fachkräftemangel, Verbesserung von Organisations- und Kommunikationsstrukturen, Netzwerkbildung, demografischer Wandel, Wissensmanagement sowie Digitalisierung bzw. Arbeit 4.0 (vgl. *Anhang, Abbildung 16*). Für die Mehrheit der Träger spielen aber auch die Themen Gesundheits-, Sozial- und Daseinsvorsorge mindestens teilweise eine Rolle bei der Projektumsetzung, also Themen, die insbesondere im anderen Handlungsfeld adressiert werden. Die zentralen Themen der Projektförderung im anderen Handlungsfeld sind Daseinsvorsorge, Netzwerkbildung, Gesundheits- und Sozialvorsorge, Verbesserung von Organisations- und Kommunikationsstrukturen, demografischer Wandel, Wissensmanagement und Digitalisierung (vgl. *Anhang, Abbildung 17*). Für viele Projekte spielen auch die Themen Betreuung und Pflege, Stärkung des (medizinischen) Versorgungszugangs sowie Fachkräftemangel eine mindestens wichtige Rolle bei der Projektumsetzung. Insgesamt sind somit, neben inhaltlichen Schwerpunkten im jeweiligen Handlungsfeld insbesondere allgemeine Aspekte wie Netzwerkbildung, Verbesserung von Organisations- und Kommunikationsstrukturen, Wissensmanagement, demografischer Wandel sowie Digitalisierung schwerpunktübergreifend von hoher Relevanz für die Umsetzung fast aller Projekte.

Konkrete **Hauptzielgruppen**, an die sich die Projektförderung richtet, gebe es nach mehrheitlicher Einschätzung der Steuerungsgruppenmitglieder nicht, da die Förderung nicht direkt auf Teilnehmende ausgerichtet sei. Allerdings würden sehr unterschiedliche Personengruppen von der Förderung profitieren. In der sozialen Daseinsvorsorge werde in erster Linie vor allem nach Lösungen für ältere und bedürftige Menschen gesucht, die in ländlichen Gebieten leben und auf Hilfe angewiesen bzw. unterversorgt seien. Auch Kinder und Jugendliche würden hier eine wichtige Rolle spielen. Im Handlungsfeld „Arbeitswelt im Wandel“ sei das gesamte Unternehmensumfeld von Relevanz, d. h. Führungskräfte, Mitarbeiter\*innen, Personaler und Betriebsräte.

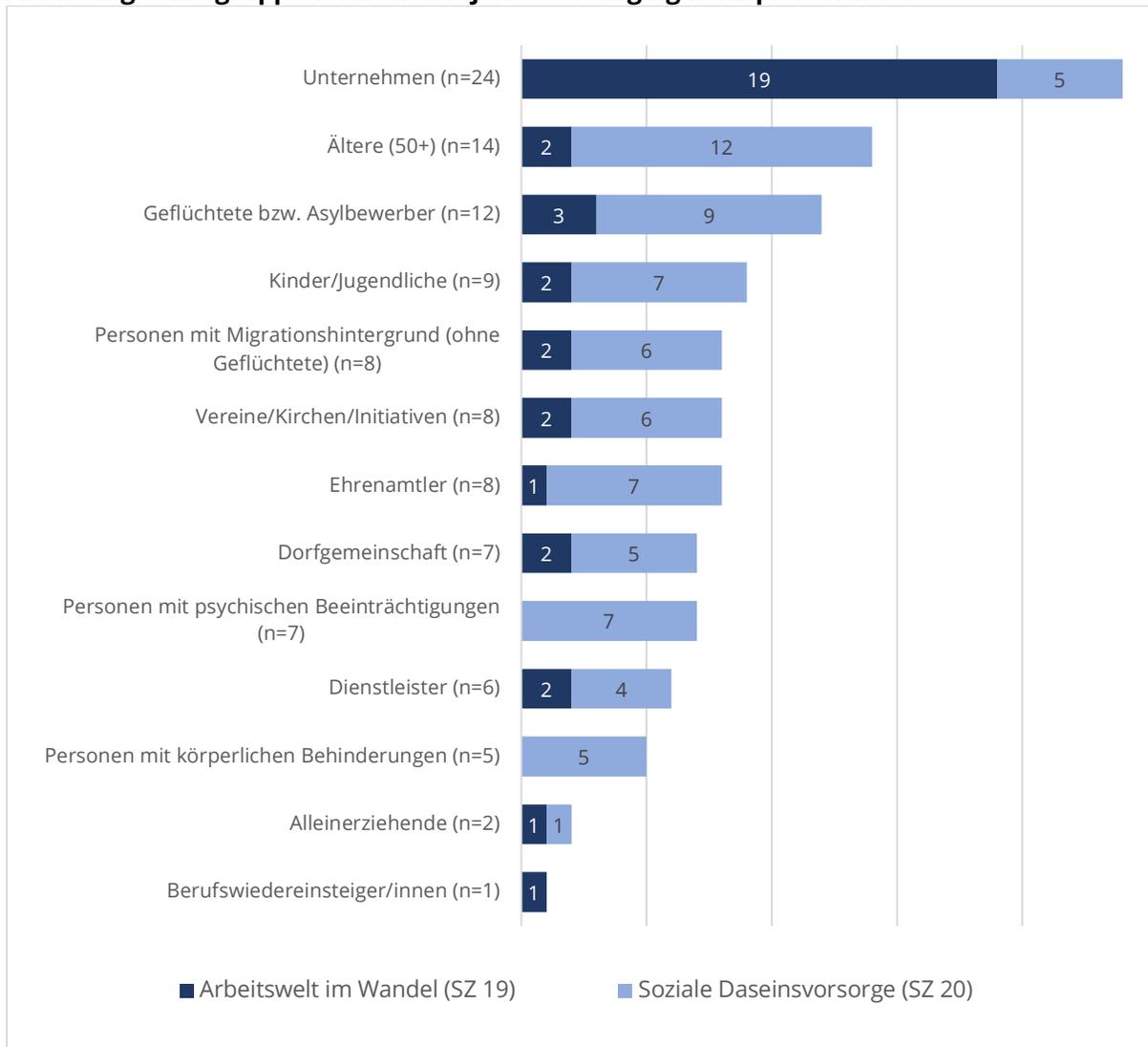
Die Ergebnisse aus den Trägerbefragungen bestätigen diese Einschätzung aus den Interviews zu den Zielgruppen (vgl. *Abbildung 4*). Während die Projekte im Förderschwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“

---

<sup>57</sup> Große Unterschiede zwischen den Umsetzungsbefragungen in 2018 und 2020 zeigen sich hierbei nicht.

maßgeblich auf Unternehmen bzw. den Unternehmenskontext ausgerichtet sind und weitere Zielgruppen nur vereinzelt eine Rolle spielen, ist die Zielgruppenausrichtung im Förderschwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“ deutlich heterogener. Erwartungsgemäß sind ältere Personen die zentrale Zielgruppe bei der Mehrheit dieser Projekte. Aber insbesondere auch Geflüchtete und Asylbewerber\*innen, Kinder und Jugendliche, ehrenamtlich Tätige und Personen mit psychischen Beeinträchtigungen sind häufig genannte Zielgruppen. Auch wenn Geflüchtete und Asylbewerber\*innen nach Aussage einiger Mitglieder der Steuerungsgruppe v.a. in den ersten Förderrunden eine eher untergeordnete Rolle in der Projektförderung gespielt hätten, auch weil andere Förderprogramme und -instrumente deutlich passgenauer ausgerichtet gewesen seien, so sind sie als Adressaten zumindest von Projekten zur sozialen Daseinsvorsorge durchaus von Relevanz. Darüber hinaus fokussiert dieser Förderschwerpunkt sowohl einzelne Personengruppen, wie Menschen mit Migrationshintergrund (ohne Geflüchtete) oder Personen mit körperlichen Beeinträchtigungen, als auch Organisationen, wie Vereine, Kirchen, Initiativen, Dorfgemeinschaften oder auch allgemein Dienstleister.

Abbildung 4: Zielgruppe/n für die Projekte vorrangig konzipiert wurden



Quelle: ISG-Trägerbefragungen zur Umsetzung, Prioritätsachse 7 (2018/2020). Mehrfachnennungen möglich. N=48 (SZ 19: N=25, SZ 20: N=23).

Zur weiteren Charakterisierung der Projektförderung wurde in den Trägerbefragungen nach **Bausteinen bzw. Instrumenten der Projekte** gefragt (vgl. Anhang, Abbildung 17). Hierbei sind für die Mehrheit von Projekten beider Handlungsfelder v.a. der Netzwerkaufbau (n=43), die Förderung von Wissens- und Erfahrungsaustausch (n=40), die Öffentlichkeitsarbeit bspw. in Form von Informationsveranstaltungen (n=38), die Akquise von Teilnehmenden oder Akteur\*innen, die das Projekt adressiert (n=38) sowie die Durchführung von Fachveranstaltungen oder Workshops (n=36) zentral. Auch Beratung und Coaching spielen für eine Mehrheit von Projekten (n=27) beider Schwerpunkte eine wichtige Rolle. Die Aufbereitung von Erkenntnissen zu Erfahrungsberichten ist ebenfalls von Relevanz für eine Mehrheit von Projekten (n=28), überwiegend aber für solche aus dem Schwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“. Die (präventive) Gesundheitsförderung ist demgegenüber v.a. bei Projekten der sozialen Da-

seinsvorsorge ein wichtiger Baustein. Weitere vereinzelt genannte Bausteine sind etwa Bedarfsanalysen, Entwicklung von Lösungen mit Zielgruppen und Akteur\*innen, die Erprobung intersektoraler innovativer Dienstleistungen, die Entwicklung von Übergangsinfrastrukturen in der sozialen Daseinsvorsorge, die Optimierung einer effektiven Gesundheitsversorgung sowie verschiedene Digitalisierungsaspekte. Bei den Projektbausteinen zeigen sich auffällige Unterschiede zwischen den Umsetzungsbefragungen in 2018 und 2020. Insbesondere die Aspekte Förderung von Wissens- und Erfahrungsaustausch, Akquise von Teilnehmenden oder Akteur\*innen, Aufbereitung von Projekterkenntnissen zu einem Erfahrungsbericht, Beratung/Coaching sowie Gesundheitsförderung haben bei Projekten der letzten Förderrunden (deutlich) an Bedeutung gewonnen.

Darüber hinaus wurden die Projektträger in den durchgeführten Befragungen zur Umsetzung danach gefragt, welche Projektelemente sich aus ihrer Sicht bislang bewährt hätten und bei welchen noch Optimierungsbedarf gesehen wird. Vielfach konnten Projektträger zum Zeitpunkt der Umsetzungsbefragungen über bewährte Projektelemente und/oder etwaige diesbezügliche Optimierungsbedarfe noch keine Aussage treffen, insbesondere aufgrund des zum Befragungszeitpunkt noch vergleichsweise frühen Projektstadiums. Teilweise stand die Umsetzung weiterer relevanter operativer Projektbausteine zudem noch aus. Ob und welche Umsetzungsaspekte sich bewährt haben, scheint aber insbesondere von der konkreten inhaltlichen Ausrichtung eines Projekts abhängig zu sein. So nehme einem Träger zufolge im Rahmen eines Projektes des Handlungsfelds „Soziale Daseinsvorsorge“ die Anzahl der (sozialen) Angebote beständig zu. Im Rahmen eines anderen Projektes dieses Förderschwerpunktes werden hingegen spezielle Dienstleistungen, wie bspw. ein Gesundheitsfahrdienst oder flexible Beratungspunkte für dörflich geprägte Regionen zunehmend in Anspruch genommen. In einem anderen Projekt habe sich aus Sicht des Trägers z. B. die Entwicklung eines Konzeptes zur Weiterqualifizierung von Hilfskräften in der Behandlungspflege zur Entlastung von Fachkräften bewährt. Weitere vereinzelt genannte Projektelemente, die sich bewährt haben, sind z. B. umgesetzte Analyseleitfäden, durchgeführte Workshops, Projektwerkstätten oder auch die erforderliche Erhebung von Daten (v. a. zu Bedarfen oder Ressourcen). Beispielhaft verwiesen wurde auf ein Projekt, das – in Kooperation mit Krankenhäusern – auf eine Identifizierung von Bedarfen für ältere Patient\*innen und die Erprobung innovativer Modelle für die Daseinsvorsorge in ländlichen Gebieten abzielt. Aus Sicht eines anderen Trägers habe sich zudem die intensive Vorarbeit bei der Projektentwicklung bewährt, auf die nun solide aufgebaut werden könne. Teilweise bewährt haben sich aus Sicht einiger Träger informationstechnologisch gestützte Ansätze etwa zur systematischen Steuerung von Wissen und zum Wissenstransfer. Aus Sicht einiger Träger soll aber eine noch stärkere Nutzung bzw. Einbindung geplanter und bereits umgesetzter informationstechnologischer Ressourcen erfolgen. Dies kann etwa die Optimierung erforderlicher technischer Infrastrukturen betreffen oder den Aufbau einer webbasierten Wissensdatenbank oder eines Online-Beratungs-Tools. Mehrfach wurde von befragten Trägern aus beiden För-

derschwerpunkten auch die (intersektorale) Zusammenarbeit und der persönliche Austausch zur Lösungsfindung mit und zwischen relevanten Kooperationspartnern als relevante Aspekte hervorgehoben, die sich bisher bei Umsetzung der Projekte bewährt habe. Hierbei erfolge die Lösungsfindung oftmals nicht nur durch eine aktive Beteiligung der relevanten Zielgruppe und Partner, sondern es würden auch innovative Problemlösungsmethoden eingesetzt, wie z.B. die „Photovoice“-Methode oder das „Community Mapping“.<sup>58</sup> Verschiedentlich bestünde noch Optimierungsbedarf bei der Netzwerkbildung bzw. die Notwendigkeit einer stärkeren Einbindung von (weiteren) regionalen Kooperationspartnern für regelmäßige Netzwerktreffen. Beispielsweise ließen bei Projekten im Pflegebereich die bestehenden Arbeitsbedingungen eine Teilnahme oftmals nicht zu. Nach Einschätzung eines Trägers würde die Zeitintensität der Netzwerkarbeit zudem oftmals unterschätzt, die zur Vertrauensbildung, Verständigung und Sensibilisierung der Partner\*innen und sonstiger Akteur\*innen erforderlich sei. Vereinzelt bewerten Träger auch ursprünglich geplante (Teil-)Ziele ihrer Projekte als zu ambitioniert oder sehen Optimierungsbedarf in der Außendarstellung ihrer Projekte. Des Weiteren fehlten im Rahmen eines Projektes, das Innovationen bei der Konkretisierung von Ideen zur Verbesserung der Willkommenskultur und Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten und Menschen mit Migrationshintergrund unterstützt, zudem Finanzierungsquellen, die über das Projekt selbst erschlossen werden sollten. Dies habe zur Folge, dass bestimmte Ideen nicht weiterverfolgt werden könnten.

Mit Blick auf den **Innovationsgehalt** der einzelnen Projekte ist überdies von Relevanz, welche innovativen Elemente die Träger in ihren Projekten umsetzen. Hiernach wurde standardisiert in den Trägerbefragungen zur Umsetzung gefragt. Das am häufigsten (n=42) in Projekten beider Förderschwerpunkte eingesetzte Element, das aus Sicht der Träger innovativ ist, zielt auf die Schaffung neuer Netzwerke und Kooperationsgemeinschaften. Mehrheitlich werden bzw. wurden auch neue Handlungs-/Kommunikationsstrategien entwickelt und erprobt (n=34), Wissenstransfer zwischen Unternehmen, Institutionen und Personen gefördert (n=33), neue digitale Medien erprobt (n=30), Projekte während der Laufzeit angepasst (n=28) und neue Instrumente und/oder (Lehr-)Methoden entwickelt und erprobt (n=26). Der Einsatz bestimmter innovativer Elemente ist (tendenziell) förderschwerpunktabhängig. So erfolgt eine Förderung des Wissenstransfers, die Entwicklung/Erprobung neuer Instrumente/Methoden und neuer Problemlösefähigkeiten sowie (wenig überraschend) eine Förderung struktureller Veränderungen der Arbeits- und Unternehmensorganisation insbesondere bei Projekten aus dem Schwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“. Bei Projekten im Schwerpunkt „Soziale Daseinsvorsorge“ erfolgt auffällig häufiger der Einsatz bzw. die Erprobung digitaler Medien und (auch hier wenig

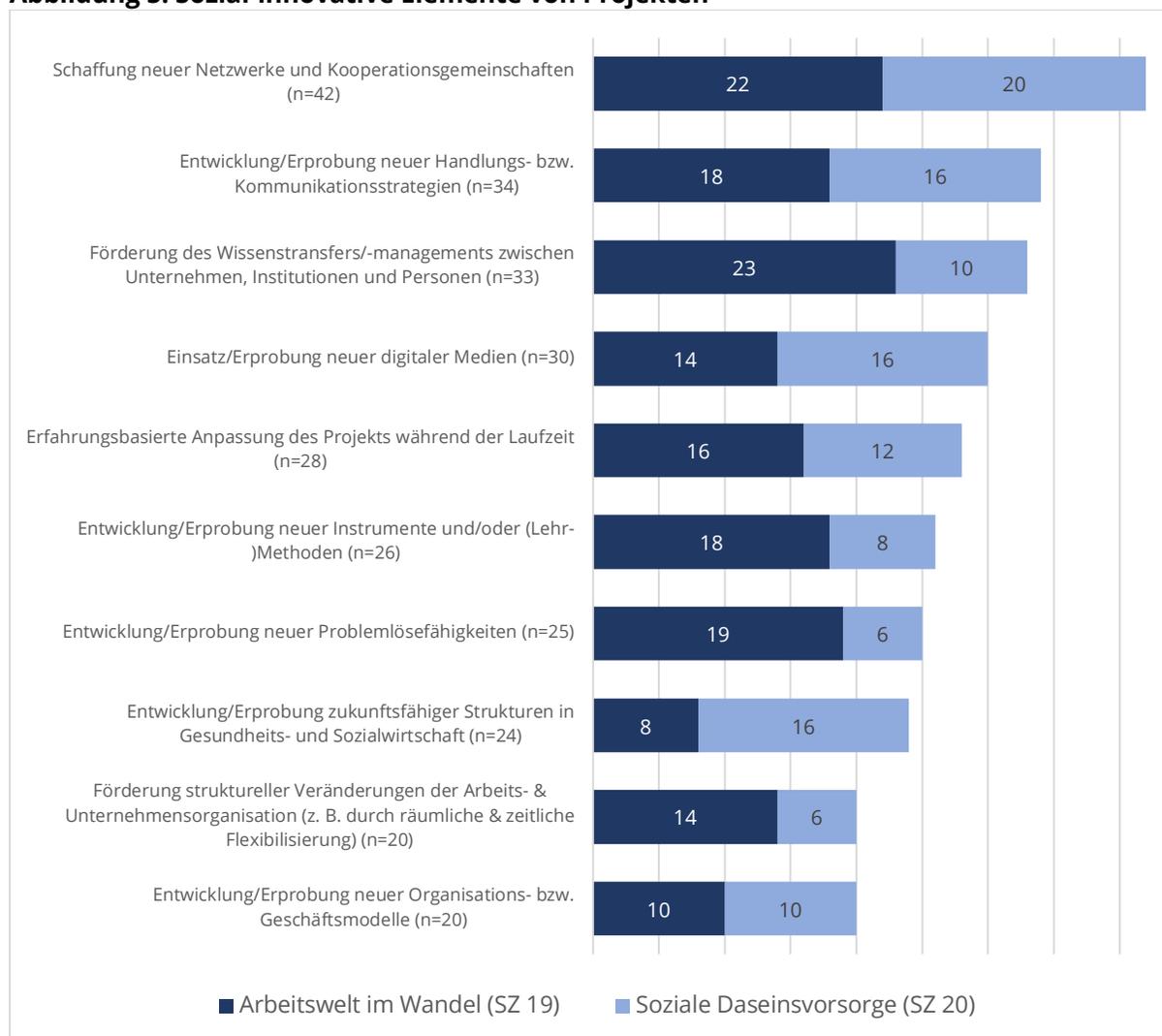
---

<sup>58</sup> Bei beiden handelt es sich um partizipative, kreative Methoden zur Bedarfsbestimmung innerhalb einer Gruppe, um diese besser kennenzulernen (Von Unger 2014: 69ff.). Beim *Community Mapping* werden kartografische Visualisierungen vorgenommen. Hierbei zeichnen Gruppenmitglieder eine Karte ihrer Gemeinschaft, auf der verschiedene Merkmale (z.B. Treffpunkte oder Probleme) abgebildet werden. Beim *Photovoice-Verfahren* machen Gruppenmitglieder Fotos ihrer Lebenswelten und werten diese gemeinsam aus, um Veränderungen einzuleiten.

überraschend) die Entwicklung/Erprobung zukunftsfähiger Strukturen in Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Allerdings zeigt dieses Ergebnis auch, dass die umgesetzten (innovativen) Projektelemente nicht trennscharf nach Förderschwerpunkten unterschieden werden können. Dies ist ein weiterer Beleg für die thematischen Überschneidungen in beiden Handlungsfeldern der sozial-innovativen Projektförderung. Dass inhaltliche Überschneidungen bestehen, lässt sich aber nicht nur inhaltlich, sondern auch strukturell begründen. Da im einen Förderschwerpunkt die Sozialpartner und im anderen Förderschwerpunkt die Wohlfahrtsverbände als zentrale Akteure gesetzt wurden, sind inhaltliche Überschneidungen aufgrund der Interessenorientierung dieser Akteure gewissermaßen zwangsläufig. Darüber hinaus zeigen sich bei den eingesetzten innovativen Projektelementen auffällige Unterschiede zwischen den Trägerbefragungen in 2018 und 2020. Am stärksten bei Projekten der letzten Förderrunden an Bedeutung gewonnen haben v.a. der Einsatz digitaler Medien (+ 45 PP), die Entwicklung/Erprobung neuer Handlungs-/Kommunikationsstrategien (+ 36 PP) sowie die erfahrungsbasierte Projektanpassung. Diese Aspekte tragen sicherlich auch maßgeblich mit zur besseren Profilierung der sozial-innovativen Projekte bei, die einigen Mitgliedern der Steuerungsgruppe zufolge, in den letzten Förderrunden zunehmend festgestellt werden konnte.

Der Innovationsgehalt von Projekten, so lässt sich zusammenfassend festhalten, besteht aus Sicht ihrer Träger v.a. darin besteht, dass ein neuer, oftmals partizipativer (Handlungs-)Ansatz bzw. ein neues Modell, System oder Verfahren für einen bestimmten (Versorgungs-)Bedarf, für bestimmte Zielgruppen/Adressaten und/oder in einer bestimmten Region umgesetzt werden sowie Netzwerke aufgebaut oder ausgebaut werden u.a. durch Etablierung neuer Expert\*innengruppen oder durch Schaffung neuer Kooperationen für bestimmte Zielgruppen bzw. zu bestimmten Themen/Bedarfen. Dies impliziert auch, dass Rollen relevanter Akteur\*innen eines bestimmten Bereiches hinterfragt und verändert sowie Dialoge bei Akteur\*innen zu einem spezifischen Thema angestoßen werden, die hierzu bislang kaum oder keine Berührungspunkte hatten.

**Abbildung 5: Sozial-innovative Elemente von Projekten**



Quelle: ISG-Trägerbefragungen zur Umsetzung, Prioritätsachse 7 (2018/2020). N=48 (SZ 19: N=25, SZ 20: N=23).

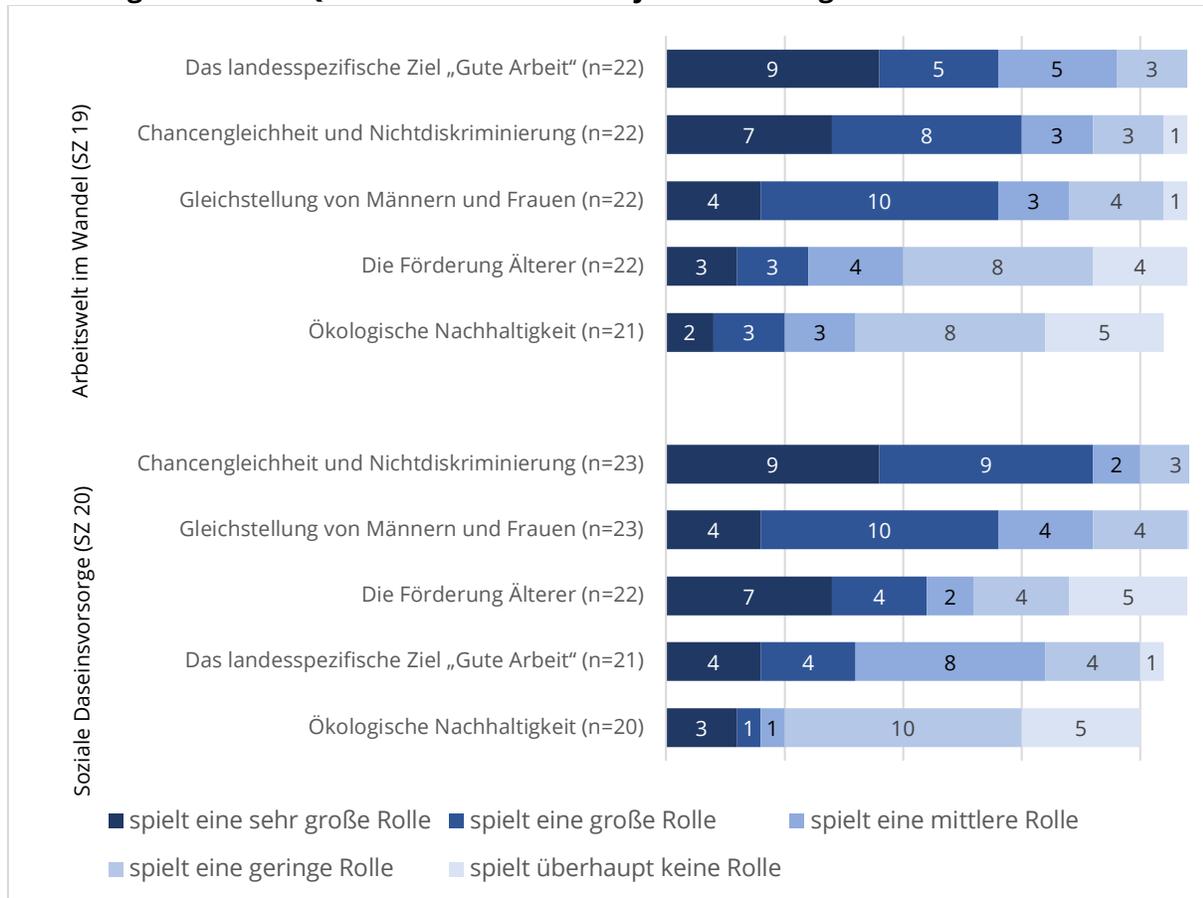
### *Rolle von Querschnittszielen bei Umsetzung sozial-innovativer Projekte*

Die ESF-Querschnittsziele sind in der sozial-innovativen Projektförderung konkret im Antragsverfahren bzw. auf einer strukturellen Ebene von Relevanz (vgl. Kapitel 3).<sup>59</sup> Um herauszufinden, welche Rolle Querschnittsthemen bei der praktischen Projektumsetzung spielen bzw. spielten, wurde in den Trägerbefragungen danach gefragt (vgl. Abbildung 6). Insgesamt betrachtet haben die einzelnen Querschnittsziele in beiden Förderschwerpunkten unterschiedliche Relevanz. Bei der Mehrheit der Projekte aus dem Schwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“ spielen v.a. das landesspezifische Ziel „Gute Arbeit“,

<sup>59</sup> Zu den Querschnittszielen bzw. bereichsübergreifenden Grundsätzen der aktuellen ESF-Förderperiode zählen die „Gleichstellung von Frauen und Männern“, „Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung“ und „Ökologische Nachhaltigkeit“ sowie das landesspezifische Querschnittsziel „Gute Arbeit“.

Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung sowie die Gleichstellung von Frauen und Männern mindestens eine große Rolle. Dass „Gute Arbeit“ bei Umsetzung der Projekte im Handlungsfeld „Arbeitswelt im Wandel“ eine zentrale Rolle spielt, legt die inhaltliche Ausrichtung dieses Förderschwerpunkts nahe. Im Förderschwerpunkt „Soziale Daseinsvorsorge“ spielen ebenfalls die Querschnittsziele Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung sowie Gleichstellung für die Mehrheit der Projekte mindestens eine große Rolle. Dass hier auch die Förderung älterer Personen von gewisser Relevanz ist, ist auf die inhaltliche Ausrichtung dieses Schwerpunkts zurückzuführen, wie auch im Zusammenhang mit den Zielgruppen/Adressaten der Projektförderung gezeigt wurde, wodurch sich auch die im Vergleich zum anderen Schwerpunkt etwas höhere Relevanz des Nichtdiskriminierungsziels erklärt. Eine untergeordnete Rolle bei der Projektumsetzung spielt hingegen das Querschnittsziel „Ökologische Nachhaltigkeit“ in beiden Handlungsfeldern der Förderung. Dies ist wenig überraschend, werden im Rahmen des Antragsverfahrens nur die Querschnittsthemen „Gleichstellung von Frauen und Männern“, „Nichtdiskriminierung und Chancengleichheit“ sowie „Gute Arbeit“ explizit mitberücksichtigt.<sup>60</sup>

**Abbildung 6: Rolle der Querschnittsziele bei Projektumsetzung**



Quelle: ISG-Trägerbefragungen zur Umsetzung, Prioritätsachse 7 (2018/2020). N=48 (SZ 19: N=25, SZ 20: N=23).

<sup>60</sup> Auch wenn das Querschnittsziel der ökologischen Nachhaltigkeit – aus Sicht einiger interviewter Mitglieder der Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ – von grundsätzlicher Bedeutung sei, sei es praktisch betrachtet nicht so einfach auf die RL anzuwenden und spiele somit in der sozial-innovativen ESF-Förderung in Niedersachsen eine eher untergeordnete Rolle.

Im Zusammenhang der Querschnittsziele wurde in den Trägerbefragungen außerdem offen danach gefragt, wie relevante Querschnittsthemen konkret im Projekt umgesetzt wurden, welche Kompetenzen hierfür mitgebracht wurden und welche (möglichen) Herausforderungen sich bei der Umsetzung ergeben haben. Hinsichtlich der **konkreten Umsetzung** lässt sich allgemein festhalten, dass sich die Querschnittsthemen – aus Sicht der Projektträger – vielfältig sowohl auf die Projektausrichtung oder die konkrete Projektarbeit als auch auf den Träger selbst beziehen können. So gibt es Projekte, die darauf abzielen, die Belastungen berufstätiger pflegender Angehöriger zu reduzieren oder die häusliche Versorgung besonders alter sowie pflegebedürftiger Menschen zu verbessern. Mit Hilfe derartiger Projekte würden demnach v. a. Frauen entlastet, die überwiegend Pflege-/Versorgungstätigkeiten übernehmen würden, aber auch Männer gezielt z. B. zur Übernahme von Unterstützungsleistungen befähigt bzw. motiviert. Andere Projekte zielen bspw. auf die Erhöhung des Anteils männlicher Beschäftigter oder von Personen mit Migrationshintergrund z. B. im Bereich Pflege (inkl. passgenauer Rekrutierungsmaßnahmen) durch die infrastrukturelle Verbesserung der Übergänge junger benachteiligter Erwachsener. Bezug zur Gleichstellung und zur Chancengleichheit/Nichtdiskriminierung haben auch Projekte, die entweder benachteiligte Personen konkret im Alltag unterstützen oder die auf eine Stärkung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf abzielen, etwa durch Entwicklung flexibler Beschäftigungsmodelle. Konkret genannte Umsetzungsaspekte sind in diesem Zusammenhang z.B. die geschlechtsneutrale, sensible und diskriminierungsfreie Ansprache von (spezifischen) Zielgruppen und Projektpartner\*innen, das Training interkultureller Kompetenzen (inkl. der Berücksichtigung von Lebenslagen und Bedarfen) sowie die Schaffung von barrierefreien Zugängen zu Projekten. Im Kontext des Querschnittsziels „ökologische Nachhaltigkeit“ wird mehrfach auf eine ressourcenschonende Projektplanung/-umsetzung verwiesen. Im Kontext des Leitbilds „Gute Arbeit“ wird mehrfach von Trägern darauf verwiesen, dass das Thema Work-Life-Balance für den Träger selbst eine maßgebliche Rolle spiele. So hätten die in Projekten involvierten Mitarbeitenden z. B. die Möglichkeit einer (selbstbestimmten) flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Für einige Träger sind die Grundsätze, die im Leitbild „Gute Arbeit“ zusammengefasst seien, bereits langjährig entscheidungsleitend für die Auswahl von Projekten. Ein weiterer häufig genannter Aspekt ist die Wertschätzung von Mitarbeitern\*innen in (teilnehmenden) Unternehmen z.B. durch Umsetzung flacher Arbeitshierarchien, persönlicher Weiterbildungsmöglichkeiten, Beteiligung bei der Gestaltung betrieblicher Prozesse oder Angebote zur Gesundheitsprävention.<sup>61</sup> Für die meisten befragten Träger ist zudem die faire Entlohnung von Projektmitarbeitenden maßgeblich. So werde etwa abgestrebt Beschäftigungsbefristungen zu vermeiden, Löhne (deutlich) oberhalb des Mindestlohns zu zahlen und die Lohngestaltung transparent zu halten.

---

<sup>61</sup> Aus Sicht einzelner Träger werde das Leitbild „Gute Arbeit“ zudem entweder eher indirekt berücksichtigt oder auf verschiedenen Ebenen umgesetzt. Schwerpunkt diverser Projekte ist der gesteuerte Wissensaustausch/-transfer. Dies zielt aus Sicht eines Trägers unmittelbar auf ein wertschätzendes Arbeitsklima ab und fördere die Zusammenarbeit zwischen Menschen. Viele Projekte sind zudem auf die Förderung alternativer Arbeitsformen ausgerichtet (z. B. Beratung statt direkter Pflege von Personen). Dies trage nach Ansicht eines Trägers unmittelbar zum Leitbild „Gute Arbeit“ bei.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in der praktischen Umsetzung sozial-innovativer Projekte bestimmte Querschnittsziele zwar in Einzelfällen bedeutsam sind, von einer systematischen Verankerung kann aber nicht die Rede sein. Ganz offensichtlich hängt die Nähe der Projektarbeit zum jeweiligen Querschnittsziels an der thematischen Projektausrichtung ab, z.B. beim Querschnittsziel Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung bei Projekten, die auf Arbeitsbedingungen Älterer abstellen.

Bei der Frage nach **Kompetenzen**, die Projektträger für die Umsetzung relevanter Querschnittsziele mitbringen, wird am häufigsten auf im Kontext von vergangenen Projekten, Kooperationen oder Beratungen gemachte (langjährige) Erfahrungen verwiesen, die oftmals durch Beteiligung in fachspezifischen Netzwerken unterstützt wird. Im Kontext des Querschnittsziels „Gleichstellung von Frauen und Männern“ und „Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung“ wird vereinzelt auf im Projekt involvierte Gleichstellungsbeauftragte sowie spezifische Weiterqualifizierungen zum Thema Frauen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, interkulturelle Kompetenzen, Personen mit Migrationshintergrund, aber auch Netzwerkarbeit oder eine auf beide Querschnittsziele ausgerichtete, allerdings nicht näher umrissene „Unternehmenskultur“ verwiesen. Konkrete Kompetenzen zum Querschnittsthema „ökologische Nachhaltigkeit“ werden nur vereinzelt genannt, z.B. erfolgte Ausbildungen speziell zum Thema Nachhaltigkeit. Ein mehrfach genannter Aspekt mit Bezug zum Leitbild „Gute Arbeit“ sind fachspezifische Kenntnisse und Erfahrungen zum Thema, die im Rahmen vergangener Projekte etwa zum Thema Corporate Social Responsibility oder Personalentwicklung erworben wurden. Insgesamt bestehen Kompetenzen also i. d. R. auf Basis von Erfahrungswissen und in Einzelfällen auch durch Expertise von außen, aber eine eigenständige Fachlichkeit zum Umgang mit den jeweiligen Querschnittszielen wird nicht systematisch aufgebaut.

**Herausforderungen** im Zusammenhang mit der Umsetzung von Querschnittszielen wurden nur vereinzelt genannt. Mehrere Träger sehen allgemein Ressourcen-/Kapazitätsprobleme oder strukturell bedingte Hinderungsgründe bei Umsetzung der Querschnittsziele im laufenden Projekt. Vereinzelt wird darauf hingewiesen, dass durchaus Vorbehalte oder Widerstände durch Projektpartner oder kooperierende Unternehmen gegenüber Querschnittsthemen bestünden. Strukturelle Faktoren sind bspw. mit Blick auf das Querschnittsziel „Gute Arbeit“ das niedrige Lohnniveau von Betrieben bestimmter Branchen oder institutionelle Bedingungen, die die Umsetzung von Nichtdiskriminierung/Chancengleichheit behindern. Aus Sicht eines Trägers erweise sich die Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle aufgrund des Schichtdienstes im Pflegebereich im Förderbereich „Soziale Daseinsvorsorge“ als besondere Herausforderung. Ein anderer Träger äußerte zudem den Wunsch nach Unterstützung durch politische Akteure (z. B. Jugendhilfeausschuss) zur Umsetzung des Querschnittsziels „Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung“. Nicht weiter ausgeführt wurde allerdings, aus welchen Gründen dies erwünscht wird und wie eine solche Unterstützung aussehen könnte.

### *Relevanz von Kooperation in der sozial-innovativen Projektförderung*

Wie bereits in unterschiedlichen Zusammenhängen herausgestellt, spielen sowohl die Zusammenarbeit der Projektträger mit Kooperationspartnern bzw. Partizipation eine eminent wichtige Rolle im Rahmen der sozial-innovativen Projektförderung, sind es doch gleichsam probate Mittel zur Umsetzung sozialer Innovationen und selbst Ziele sozialer Innovationen. Dass eine Form von Kooperation oder Vernetzung in der Region bestehen muss, ist konsequenterweise eine Vorgabe der Projektförderung.

Verschiedenen Steuerungsgruppenmitgliedern zufolge gibt bzw. gab es demnach in allen sozial-innovativen Projekten partizipative Ansätze. Insbesondere komplexere bzw. große Projekte seien durch keinen Träger allein umsetzbar. So werden bzw. wurden relevante Akteur\*innen von der Idee bis zur Projektumsetzung in unterschiedlichem Maße einbezogen. Nur im Bedarfsfall erfolgt bzw. erfolgte dies über eine rechtliche bindende Kooperationsvereinbarung. In beiden Schwerpunkten sei eine Einbindung von Partnern insbesondere abhängig von der inhaltlichen Ausrichtung eines Projekts. In manchen Projekten des Schwerpunkts „Arbeitswelt im Wandel“ seien bspw. Sozialpartner aktiv bei der Gestaltung des Projektkonzepts und der Prozessbegleitung durch Übernahme konkreter Aufgaben im Projekt involviert. Für andere Projekte sei ein Beirat eingerichtet worden, in dem regelmäßig über den Projektverlauf berichtet und diskutiert werde, ob etwaige Anpassungen erforderlich seien. In diversen unternehmensbezogenen Projekten würden, je nach Unternehmensgröße und Branche (z.B. Sozialwirtschaft), auch Unternehmensleitungen und Personalverantwortliche aktiv in die Projektumsetzung eingebunden. Im Schwerpunkt Daseinsvorsorge würden jeweils meist mehrere Akteur\*innen und Partner\*innen sowohl an der Projektidee als auch im Rahmen der Umsetzung zusammenarbeiten, hierunter fielen seien bspw. Vertretungen der Landkreise oder die durch die Projekte angesprochenen Zielgruppen. Einer Stellenvertretung zufolge gebe es in diesem Bereich wohl keinen Träger, der ein Projekt selbständig umsetzt bzw. umgesetzt hat, nicht zuletzt auch, um die Kofinanzierungserfordernisse eines Projektes abzusichern.

In den Trägerbefragungen wurde standardisiert danach gefragt, welche Kooperationspartner\*innen aktiv in die Umsetzung der Projekte eingebunden sind bzw. waren und wie gut die Zusammenarbeit aus Sicht der Träger gelingt bzw. gelungen ist (*vgl. Abbildung 7*). Die am häufigsten genannten aktiven Einrichtungen, durch die eine Unterstützung mindestens teilweise wie erhofft erfolgt bzw. erfolgte, sind Arbeitgeber- und Wohlfahrtsverbände (n=34), regionale Initiativen – wie bspw. Wirtschaftsförderung oder Netzwerke – (n=30), Unternehmen (n=30), die Ämter für regionale Landesentwicklung (n=27), Universitäten und Hochschulen (n=27), sonstige Kooperationspartner\*innen (n=26), kommunale Beratungsstellen/-dienste (n=20) sowie andere Bildungsträger (n=19).<sup>62</sup> Dabei bestehen auffällige

---

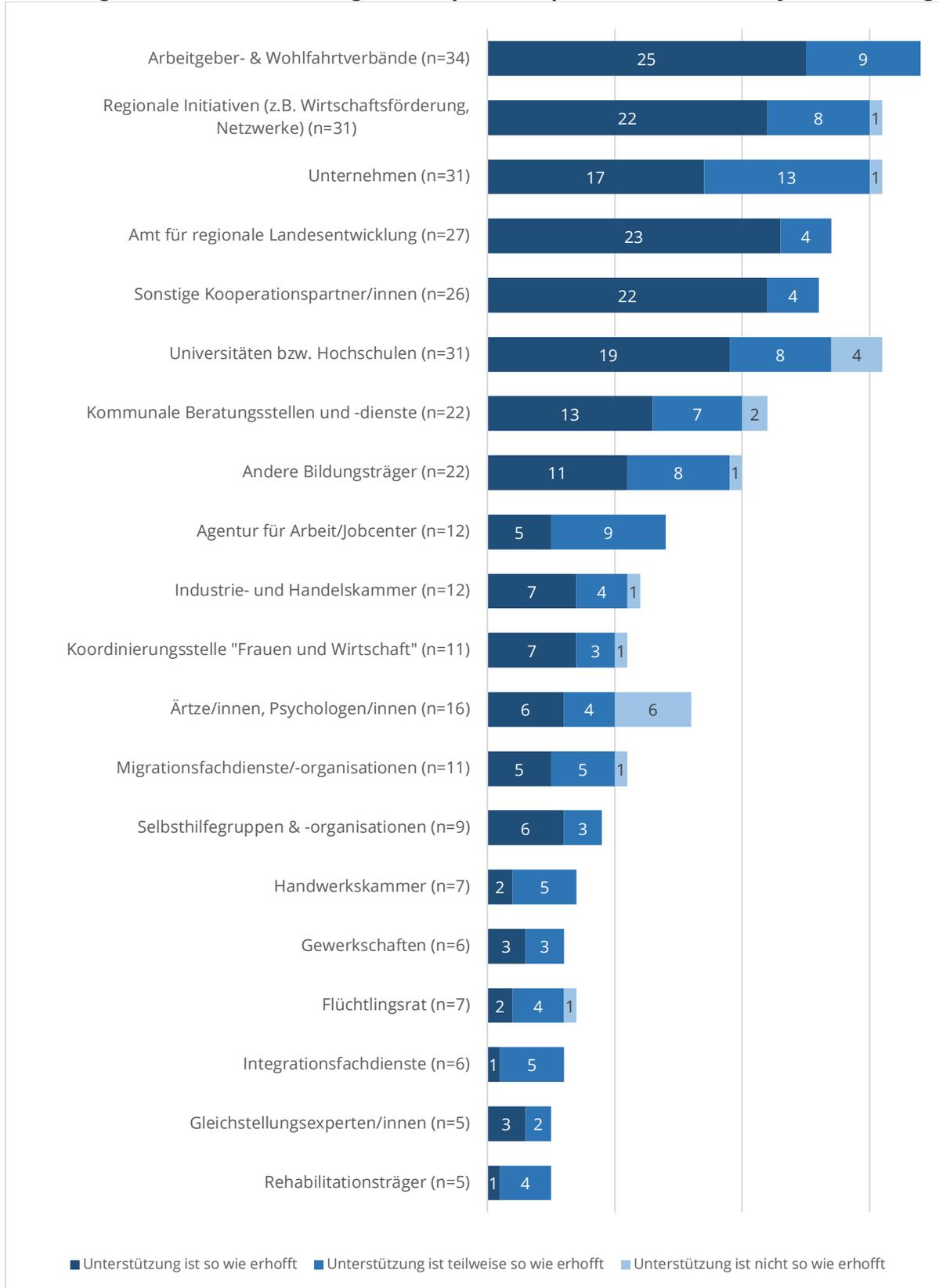
<sup>62</sup> Erwähnenswert ist noch die häufigere (n=11) Zusammenarbeit mit Koordinierungsstellen „Frauen und Wirtschaft“, den ebenfalls über das niedersächsische OP (Prioritätsachse 6 „Förderung der Beschäftigung durch Gleichstellung und regionale Ansätze

Unterschiede in der aktiven Unterstützung und dem Gelingen der Zusammenarbeit zwischen beiden Förderschwerpunkten (vgl. *Anhang, Abbildung 18/19*). Die zentralen Kooperationspartner\*innen für Projektträger im Förderschwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“ sind Arbeitgeber- und Wohlfahrtsverbände (n=20) und – wie bereits auch im Kontext des Umsetzungsstandes gezeigt werden konnte – Unternehmen (n=20), zudem (Fach-)Hochschulen (n=18) und regionale Initiativen (n=17). Weit überwiegend erfolgt die Zusammenarbeit mit diesen Akteur\*innen aus Sicht der befragten Träger so, wie erhofft. Die am häufigsten genannten Kooperationspartner von Projekten der sozialen Daseinsvorsorge sind sonstige Kooperationspartner\*innen (n=15), die Ämter für regionale Landesentwicklung (n=15), Arbeitgeber- und Wohlfahrtsverbände (n=14), regionale Initiativen (n=14), kommunale Beratungsstellen und -dienste (n=14), (Fach-)Hochschulen (n=13), Ärzt\*innen und Psycholog\*innen (n=13) sowie Unternehmen (n=11). Während die Zusammenarbeit mit den sonstigen Kooperationspartner\*innen, den Ämtern für regionale Landesentwicklung, den Arbeitgeber- und Wohlfahrtsverbänden sowie den regionalen Initiativen wie erhofft erfolgt bzw. erfolgte, trifft dies auf viele involvierte Akteursgruppen nicht zu. Insbesondere die Unterstützung von Ärzt\*innen und Psycholog\*innen, (Fach-)Hochschulen, Unternehmen, Migrationsfachdiensten und -organisationen sowie Agenturen für Arbeit und Jobcentern wird überwiegend höchstens teilweise wie erhofft bewertet. Insgesamt zeigt sich in diesem Handlungsfeld eine noch größere Heterogenität an Akteur\*innen, die aktiv in die Projektumsetzung eingebunden sind bzw. waren, nicht zuletzt auch an der Relevanz sonstiger Kooperationspartner\*innen. Zu letzteren zählen v.a. Jugendämter, Krankenkassen, Vereine, Volkshochschulen oder Schulen.

---

zur Fachkräftesicherung“) gefördert werden. Hierbei werden Frauen in festen regionalen Anlaufstellen zum beruflichen Wiedereinstieg oder zur beruflichen Entwicklung beraten. Überwiegend werden Projekte aus dem Schwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“ von den jeweiligen regionalen Koordinierungsstellen aktiv unterstützt.

**Abbildung 7: Aktive Unterstützung von Kooperationspartner\*innen bei Projektumsetzung**



Quelle: ISG-Trägerbefragungen zur Umsetzung, Prioritätsachse 7 (2018/2020). N=48 (SZ 19: N=25, SZ 20: N=23).

### 5.3 Ergebnisse und Wirkungen der Förderung

In diesem Kapitel werden zentrale Befunde zu Ergebnissen und Wirkungen der Förderung zusammengefasst. Hierbei geht es – dem Ablauf der Programmlogik (*Kapitel 3*) folgend – zunächst um unmittelbare Ergebnisse und Wirkungen der sozial-innovativen Projektförderung (*Kapitel 5.3.1*). Anschließend erfolgt eine Darstellung und Diskussion der im OP definierten Ergebnismessung der Projektförderung (*Kapitel 5.3.2*). Außerdem wird darauf eingegangen, ob und in welcher Form die sozial-innovative Projektförderung zu den Innovationszielen der EFRE-Förderung in Niedersachsen beiträgt (*Kapitel 5.3.3*). Ein zentraler Aspekt in diesem Kapitel ist mit Blick auf die Bewertung der Nachhaltigkeit der Förderung außerdem die Frage nach der Verstetigung und Verbreitung der Projekte. Hierbei wird auch der Frage nachgegangen, welche Determinanten eine Verstetigung bzw. Verbreitung hemmen oder begünstigen. Anschließend erfolgt eine Betrachtung langfristiger, systemischer Auswirkungen der Projektförderung bzw. des Beitrags zu strukturellen Zielen (*Kapitel 5.3.4*). Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung wichtiger Befunde zur Bewertung der sozial-innovativen Förderung aus Sicht der Akteur\*innen, die maßgeblich an deren Steuerung und Begleitung beteiligt sind (*Kapitel 5.3.5*).

Zur Bewertung der Wirkungen und Ergebnisse der abgeschlossenen sozial-innovativen Projekte kann für immerhin rd. ein Drittel (n=17) aller geförderten Projekte auf relevante Informationen aus den Trägerbefragungen zurückgegriffen werden (vgl. Kapitel 2, Tabelle 1).<sup>63</sup> Bis Ende September 2020 waren insgesamt 26 Projekte abgeschlossen. Bei den zum Zeitpunkt der Berichtslegung abgeschlossenen Projekten handelt es sich ausschließlich um Projekte der ersten drei Förderrunden. Demgegenüber ist die Hälfte der Projekte – allesamt Projekte der letzten beiden Förderrunden – gegenwärtig aber noch nicht abgeschlossen. Angesichts der beschriebenen Heterogenität und zunehmenden Profilierung der Projekte (vgl. *Kapitel 5.2.2*) ist somit denkbar, dass die aus der Evaluation abgeleiteten Befunde zu Ergebnissen und Wirkungen der Projektförderung nur einen vorläufigen Stand für die Projektförderung der aktuellen Laufzeit darstellen.

#### 5.3.1 Outcome: Unmittelbare Ergebnisse und Wirkungen der Projektförderung

Eine Messbarkeit von zentralen unmittelbaren Ergebnissen sozial-innovativer Projekte ist nicht möglich. Im Prinzip müssten hierfür auf Einschätzungen der verschiedenen Zielgruppen und Adressaten der Projekte zurückgegriffen werden. Allerdings ist ein standardisiertes Vorgehen, um vergleichbare Informationen zu Ergebnissen zu erhalten, angesichts der Vielfalt von Zielgruppen und Adressat der geförderten Projekte kaum erfolgversprechend, da allgemeingültige für spezifische zielgruppenbezogene oder problemspezifischen Herangehensweise vor ihrem jeweiligen regionalen Kontext einheitli-

---

<sup>63</sup> Davon 15 Projekte in SER und 11 Projekte in UER (Quelle: Monitoringdaten NBank, Datenstand 30.09.2020).

che Standards nicht vorliegen. Eine Bewertung der Zielerreichung, Effektivität bzw. Erfolge durch diejenigen, die selbst für die Umsetzung von sozialen Innovationen verantwortlich sind, kann hier allerdings als erster Gradmesser betrachtet werden. Im Rahmen des Evaluationsdesigns wurde daher auf die Einschätzungen der Träger abgeschlossener Projekte zurückgegriffen, da angenommen werden konnte, dass diese aufgrund ihrer Erfahrungen mit der Projektumsetzung eine realistische Einschätzung der erreichten Projektziele vornehmen können.<sup>64</sup>

### *Zielerreichung unmittelbarer Projektziele*

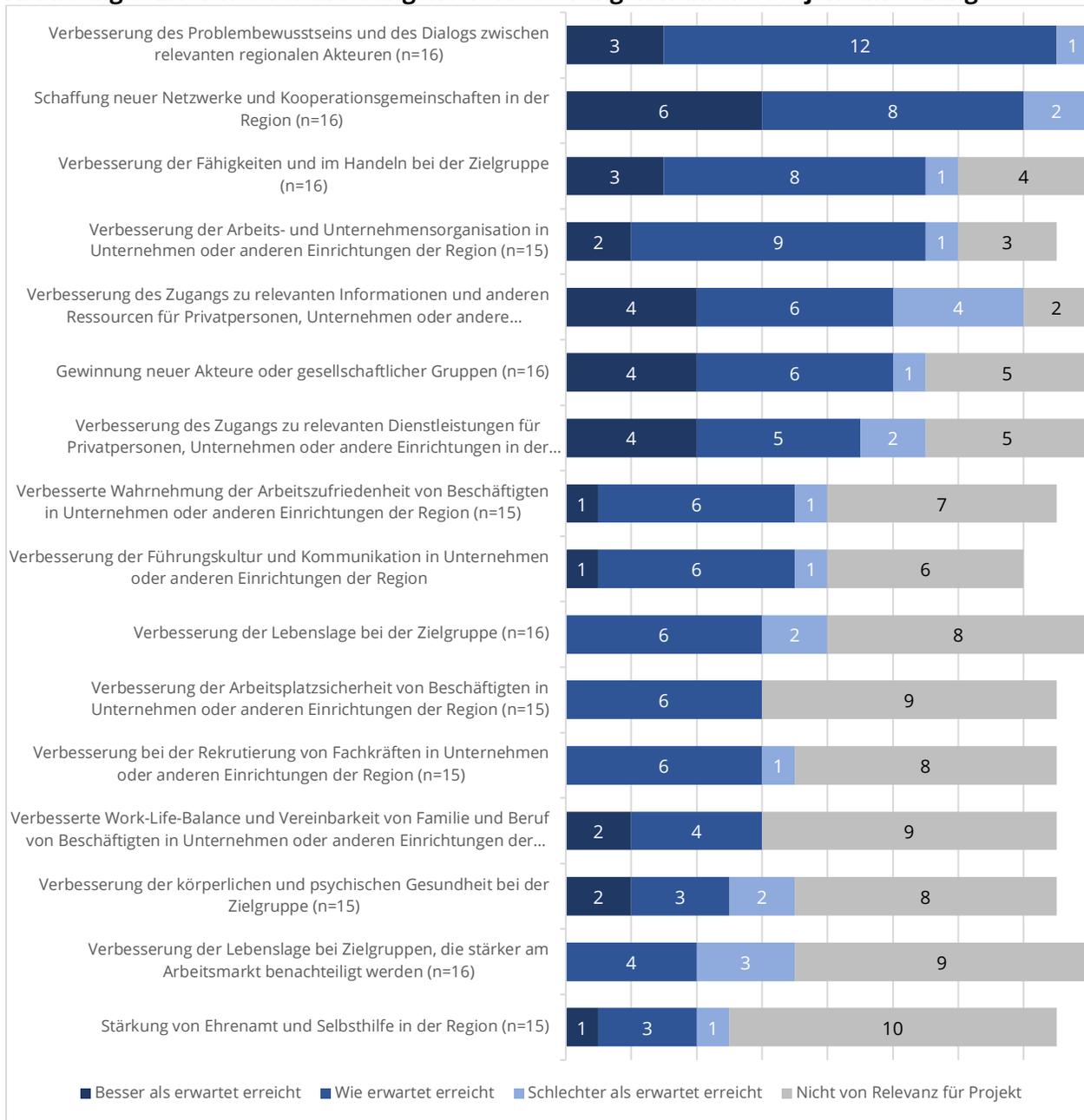
Vor diesem Hintergrund wurden die Träger abgeschlossener Projekte in der standardisierten Erhebung (im Jahr 2020) danach gefragt, welche Veränderungen bzw. Verbesserungen ihren Projektzielen entsprachen und inwiefern diese ihrer Einschätzung nach während der Projektumsetzung auch erreicht werden konnten. Auch wenn aufgrund der Heterogenität der Projekte grundsätzlich angenommen werden kann, dass die Ergebnisse dieser Interventionen ebenso vielfältig sind, zeigen sich zentrale übergreifende und förderschwerpunktbezogene Projektziele, die entweder wie erwartet oder besser als erwartet erreicht wurden (*Abbildung 8*). Insbesondere eine allgemeine Verbesserung des Problembewusstseins und des Dialogs zwischen relevanten regionalen Akteur\*innen wird von der überwiegenden Mehrheit der Projektträger (n=15) als Ziel identifiziert, das mindestens wie erwartet erreicht wurde. Hierbei seien oftmals (branchenübergreifende) Dialoge zwischen Akteur\*innen angestoßen worden, die sonst kaum oder nicht in Kontakt miteinander stehen würden. Grundsätzlich hätten in allen Projekten Kooperationspartner und teilnehmende Unternehmen immer etwas durch die Zusammenarbeit gelernt und Veränderungen vorgenommen, sei es in der Kommunikationskultur, der Führungskultur oder in der Art, auf ein bestimmtes Thema einzugehen. Oftmals sei in Projekten beider Schwerpunkte auch eine hohe Sensibilisierung von beteiligten Einrichtungen und Akteur\*innen erreicht worden. So wurde z.B. in einem Projekt erreicht, dass sich Fachverbände und Unternehmen bestimmter Branchen für branchenunübliche oder abgelehnte (flexiblere) Arbeitszeitmodelle öffnen, um so die Arbeitgeberattraktivität in bestimmten Branchen zu steigern. In einem anderen Projektbeispiel hätten beteiligte Pflegeeinrichtungen ihr Wissensmanagement und die Wissensqualität so verändert, dass nun über einzelne Patient\*innen in sog. Fallkonferenzen stärker im Team gesprochen wird. Dies habe nicht nur zur Folge gehabt, dass sich das Verhältnis von Pflegekräften zu Bewohner\*innen bzw. Patient\*innen verbesserte, sondern führte auch zu einer neuen Dynamik der Kommunikation im Team und zur Zunahme der Pflegequalität insgesamt. Mit der Verbesserung des Problembewusstseins und des Dialogs korrespondiert die Schaffung neuer Netzwerke und Kooperationen bzw. Kooperationsgemeinschaften in der Region (z.B. arbeitet ein paritätischer Wohlfahrtsverband mit der Diakonie einer Region oder – in einem anderen Fall – ein Unternehmen mit einem Verein zusammen), die aus

---

<sup>64</sup> Mit in die nachfolgende Auswertung der zentralen unmittelbaren Ergebnisse und Wirkungen der Projektförderung gehen zur Illustrierung einzelner Punkte vereinzelt auch relevante Aussagen aus den Interviews mit Expert\*innen mit ein.

Sicht der Träger mehrheitlich (n=14) im Rahmen ihrer Projekte erreicht wurde. Bei sechs Projekten wurde dieses Ziel, nach Einschätzung der Träger, besser als erwartet erreicht. Hierbei handelt es sich überwiegend (n=5) um Projekte im Handlungsfeld „soziale Daseinsvorsorge“. Nach Einschätzung einer Stellenvertretung ist es gerade im Bereich sozialer Arbeit – insbesondere im regionalen Kontext – schon innovativ, über Organisationsgrenzen hinweg zu denken, während im anderen Handlungsfeld eine umfassende Zusammenarbeit einer Vielfalt von Organisationen und Akteur\*innen bereits etabliert(er) sei. Weitere übergreifende Ziele, die im Rahmen der meisten Projekte aus Sicht der Träger mindestens wie erwartet erreicht werden konnten bestehen in einer Verbesserung der Fähigkeiten und im Handeln bei den betreffenden Zielgruppen der Projekte (n=11), einer Verbesserung des Zugangs zu relevanten Informationen und anderen Ressourcen (n=10) sowie des Zugangs zu relevanten Dienstleistungen (n=9) für Privatpersonen, Unternehmen oder anderen regionalen Einrichtungen als auch in der Gewinnung neuer Akteur\*innen oder gesellschaftlicher Gruppen (n=10). Weitere erreichte Projektziele haben aufgrund ihrer inhaltlichen Ausrichtung einen Schwerpunktbezug, insbesondere bei Projekten im Bereich „Arbeitswelt im Wandel“. Hierzu zählen eine Verbesserung der Führungskultur und Kommunikation (SZ 19, n=7), der Arbeitsplatzsicherheit von Beschäftigten (SZ 19, n=6) oder bei der Rekrutierung von Fachkräften (SZ 19, n=6) in Unternehmen oder anderen Einrichtungen der Region. Allerdings gibt es auch erreichte Projektziele, die sich inhaltlich nicht eindeutig einem Handlungsfeld zuordnen lassen. Hierzu zählen u.a. die Verbesserung der Arbeits- und Unternehmensorganisation in Unternehmen oder anderen Einrichtungen der Region (SZ 19, n=7, SZ 20, n=4). Hieran zeigen sich auch die bereits von Mitgliedern der Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ beschriebenen und beabsichtigten Überschneidungen zwischen beiden Förderschwerpunkten hinsichtlich der inhaltlichen Ausrichtung und Zielerreichung der Projekte.

**Abbildung 8: Erreichte Veränderungen / Verbesserungen während Projektumsetzung**



Quelle: ISG-Trägerbefragung zu Ergebnissen und Wirkungen, Prioritätsachse 7 (2020), N=17.

Im Wesentlichen basieren die Einschätzungen der Projektträger zu den Projektergebnissen auf unterschiedlichen Bewertungsgrundlagen, die stark nach der jeweiligen spezifischen Ausrichtung eines Projektes variieren.<sup>65</sup> Auch wenn es sich um subjektive und nicht quantifizierbare Einschätzungen handelt,

<sup>65</sup> In der Ergebnisbefragung 2020 wurden die Projektträger danach gefragt, woran sich die von ihnen identifizierten Projektergebnisse festmachen lassen.

die nicht mit wissenschaftlich überprüfbarer Evidenz gleichzusetzen sind, haben sie eine gewisse Berechtigung, da es sich um plausible und erfahrungsbasierte Belege aus Sicht der Träger für das Erreichen ihrer Projektziele handelt.<sup>66</sup>

Die Ergebnisse legen hierbei folgende zentralen Schlussfolgerungen nahe: Als maßgeblicher Beleg für die Erreichung von Projektzielen dient den meisten Trägern die (lokale) Nachfrage nach konkreten Projektmaßnahmen/Werkzeugen (etwa durch die Zielgruppen) und die Beteiligung verschiedener Akteursgruppen an der Erprobung und Umsetzung konkreter Angebote oder von Schulungen. Dass die über die Projekte gemachten Angebote angenommen werden, wird somit als Zeichen für eine hohe Bedarfsgerechtigkeit und Passfähigkeit von den Trägern bewertet. Hierzu trägt auch bei, dass externe Akteur\*innen (z. B. Unternehmen) aktiv an Strategieentwicklung, Umsetzung von Projektmaßnahmen und nachfolgenden Aktivitäten mitgewirkt haben im Umgang mit Projektergebnissen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Wahrnehmung eines gestiegenen Problembewusstseins zu Herausforderungen in beiden Handlungsfeldern bei Adressaten bzw. Zielgruppen von Projekten, Kostenträgern und Akteur\*innen aus Politik und Verwaltung. Teilweise wird dies konkret festgemacht an der Umsetzung der Erkenntnisse aus den Projekten durch Beteiligte (z.B. Führungskräfte) in der Praxis, durch Verbesserungen des Professionalisierungsgrades von beteiligten Akteur\*innen im Netzwerk oder an einer verstärkten Auseinandersetzung mit Potenzialen, die sich z.B. aus der verbesserten Nutzung digitaler Technologien (v.a. bei Projekten der sozialen Daseinsvorsorge) ergeben. Vereinzelt wird in diesem Zusammenhang auch auf konkrete Maßnahmen – z. B. in Form des Abschlusses entsprechender neuer Dienstvereinbarungen oder des Engagements im Rahmen spezifischer Bündnisse zu Innovationen – in Kommunalpolitik oder -verwaltung (z. B. Jugendämter) verwiesen. Das Erreichen von Projektzielen wird zudem an der Abbildung eines stabilen Einsatzablaufs von Projekten während der Umsetzungsphase festgemacht. Nicht zuletzt spielt auch das positive Feedback von Dritten, Mitarbeiter\*innen von beteiligten Einrichtungen oder Unternehmensverantwortlichen zur Umsetzung und zu Wirkungen eines Projektes eine wichtige Rolle bei der Einschätzung der Projektträger. Darüber hinaus gilt der Austausch in verschiedenen Kontexten für die Projektträger als Beleg für die von ihnen festgestellte Verbesserung des Problembewusstseins und des Dialogs zwischen Akteur\*innen. Hierzu zählt der offene Austausch und die Kommunikation mit Zielgruppen oder Personalverantwortlichen in Netzwerkveranstaltungen oder Arbeitsgruppen, der – auch nach Ablauf eines Projektes fortbestehende – Austausch über innovative Ansätze in (regionalen) Foren und Expert\*innenworkshops, der Erfahrungsaustausch im Rahmen von Betriebsbesuchen zwischen Betrieben einer Branche, Gespräche auf Ebene von Entscheider\*innen, die Diskussion zukunftsgerichteter Themen und Umsetzung in am Projekt involvierten Einrichtungen (v.a. im Pflegebereich) sowie die Etablierung von neuen Austauschgremien

---

<sup>66</sup> Gleichsam haben Träger natürlich auch ein ureigenes Interesse daran, die Projekte in gutem Licht darzustellen und zudem darauf hinzuwirken, dass die Förderung alle Ziele erreicht hat, damit Folgeförderungen ausreichend legitimiert sind.

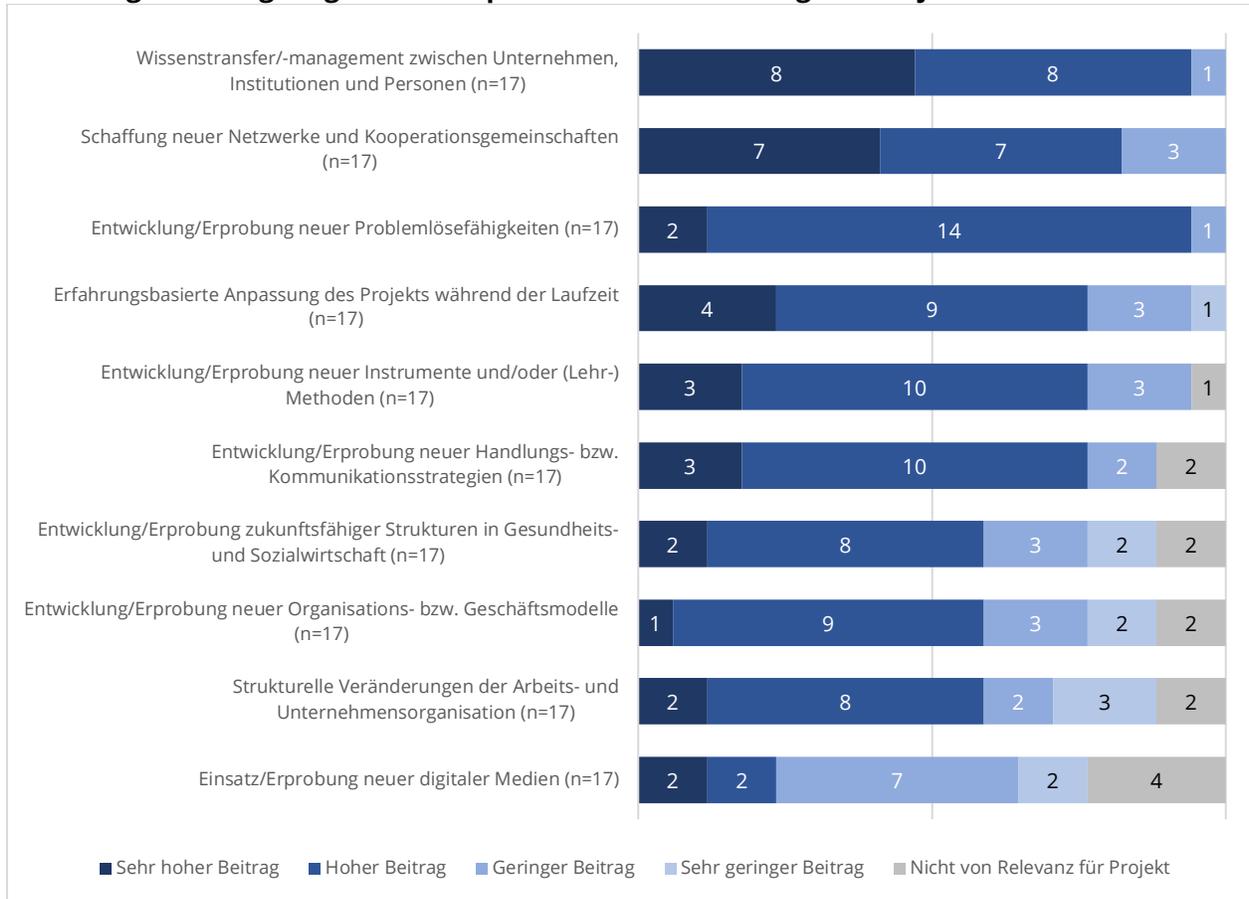
zu bestimmten Themen (bspw. auf politischer Ebene). Die Ausweitung und Schaffung relevanter Netzwerke im Rahmen der Projekte wird u.a. festgemacht an der Entstehung neuer Kooperationen im Rahmen von Projekten, einer Erhöhung des Vernetzungsgrades, der multidisziplinären Zusammensetzung von Netzwerken, der Gewinnung von (neuen) Multiplikatoren für Entwicklung und Umsetzung von Projektangeboten oder Werkzeugen, durch Involvierung von Projektträgern zu Veranstaltungen für Zielgruppen durch Akteur\*innen, die (zunächst) kein Mitglied des Projektnetzwerks waren sowie durch den Fortbestand von im Projektrahmen etablierten Netzwerken nach Auslaufen der Projekte.

#### *Beitrag von Projektbestandteilen auf die Zielerreichung*

Im Zusammenhang mit den Projektzielen ist von Relevanz, welche Bestandteile der Projekte in welchem Umfang maßgeblich für deren Zielerreichung waren (*Abbildung 9*). Dies korrespondiert mit der Frage, inwiefern die Projekte innovativ sind bzw. was der konkrete Innovationsgehalt der Projekte ist. Fast alle der aufgeführten Aspekte tragen aus Sicht der Träger mindestens in hohem Maße zur Erreichung der Ziele ihrer Projekte bei. Am höchsten werden hierbei die Aspekte Wissenstransfer/-management zwischen Unternehmen, Institutionen und Personen sowie die Schaffung neuer Netzwerke und Kooperationsgemeinschaften bewertet. Dies gilt für die Projekte beider Handlungsschwerpunkte gleichermaßen. Auch andere übergreifende Aspekte waren für die Mehrheit aller abgeschlossener Projekte von hoher Relevanz für die Zielerreichung. Hierzu zählen die Entwicklung und Erprobung neuer Problemlösefähigkeiten (SZ 19, n=11, SZ 20, n=5), die erfahrungsbasierte Anpassung des Projekts während der Laufzeit (SZ 19, n=8, SZ 20, n=5) und die Entwicklung und Erprobung neuer Handlungs- bzw. Kommunikationsstrategien (SZ 19, n=9, SZ 20, n=4). Der Aspekt „erfahrungsbasierter Anpassung während der Laufzeit“ ist vor dem Hintergrund von Relevanz, dass hierzu einige Mitglieder der Steuerungsgruppe die Einschätzung teilen, dass insbesondere im Kontext sozial-innovativer Projekte die Anpassbarkeit ein zentrales Merkmal dieser Förderung darstellt.

Der Einsatz bzw. die Erprobung neuer digitaler Medien trug hingegen nur bei vier Projekten aus Sicht der Projektträger in hohem Maße zur Zielerreichung bei. Dies ist insofern interessant, weil digitale Medien ein zentrales Umsetzungselement vieler sozial-innovativer Projekte sind. Für die Mehrheit der Projekte (n=9) trugen sie allenfalls in geringem Maße zur Erreichung der Projektziele bei. Technische bzw. informationstechnologische Bestandteile von Projekten werden somit von den Projektträgern selber als weniger wichtig für die Zielerreichung ihrer Projekte bewertet als organisatorische und kommunikative Projektbestandteile. Dies lässt sich so werten, dass technische Bestandteile im Zuge der Projektförderung weniger als Selbstzweck, sondern vielmehr als ein mögliches Mittel zur Lösung spezifischer sozialer Herausforderungen und Bedarfslagen betrachtet werden.

**Abbildung 9: Beitrag umgesetzter Aspekte auf die Erreichung von Projektzielen**



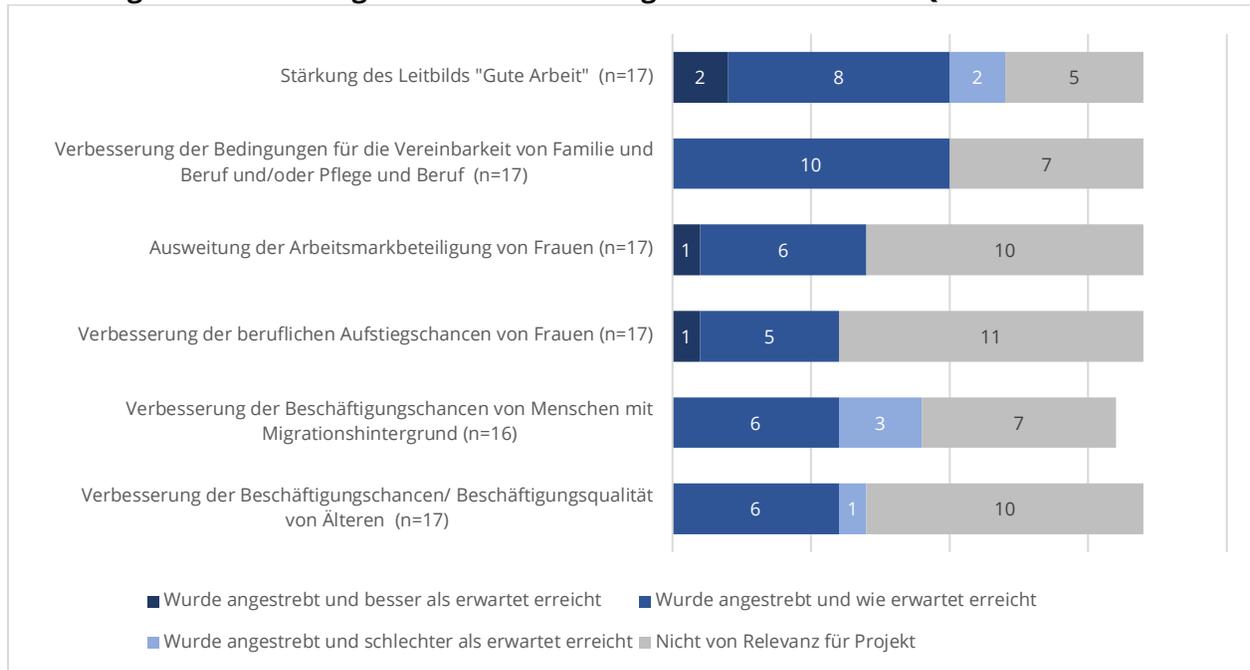
Quelle: ISG-Trägerbefragung zu Ergebnissen und Wirkungen, Prioritätsachse 7 (2020), N=17.

### Zielerreichung projektrelevanter Querschnittsziele

Unmittelbare Projektziele können auch ESF-Querschnittsziele sein. Diese wurden bereits im Zusammenhang der Projektumsetzung (*Kapitel 5.2.2*) thematisiert. Daher wurden die Projektträger abgeschlossener Projekte danach gefragt, welche Querschnittsziele in ihrem Projekt angestrebt wurden und während der Projektumsetzung auch erreicht werden konnten. Hierzu wurden verschiedene wichtige Aspekte mit Querschnittszielbezug abgefragt. Zielsetzungen, die am häufigsten in den Projekten angestrebt und nach Einschätzung ihrer Träger mindestens auch wie erwartet erreicht wurden, sind die Stärkung des Leitbilds „Gute Arbeit“ und die Verbesserung der Bedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und/oder Pflege oder Beruf (*Abbildung 10*). Ersteres wurde überwiegend in Projekten im Schwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“ (SZ 19: n=8, SZ 20: n=2), letzteres in beiden Schwerpunkten gleichermaßen angestrebt und nach Einschätzung der Projektträger auch erreicht (SZ 19: n=6, SZ 20: n=4). Die Aspekte „Verbesserung der beruflichen Aufstiegschancen von Frauen“ und die „Ausweitung der Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen“, beides zentrale Ziele im Kontext der Gleichstellung von Frauen und Männern, sowie die „Verbesserung der Beschäftigungschancen und Beschäftigungsqualität von Älteren“, einem wichtigen Anliegen im Kontext von Nichtdiskriminierung und

Chancengleichheit, wurden hingegen überwiegend in Projekten im Schwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“ als Projektziele angestrebt und mindestens auch wie erwartet erreicht, auch wenn diese Aspekte für die Mehrheit der abgeschlossenen Projekte keine expliziten Ziele waren. Wie auch schon im Kontext der Projektauswahl (*Kapitel 5.1.3*) und der Umsetzung der Projektförderung (*Kapitel 5.2.2*) angedeutet, zeigt sich auch im Kontext der Projektziele, dass die im OP formulierte Zielsetzung eines umfassenden Mainstreaming-Ansatzes der Querschnittsziele (demzufolge Querschnittsziele von allen Beteiligten auf allen Ebenen und in allen Prozessschritten zu berücksichtigen sind) wenig systematisch verfolgt wird.

**Abbildung 10: Veränderungen oder Verbesserungen mit Blick auf die Querschnittsziele**



Quelle: ISG-Trägerbefragung zu Ergebnissen und Wirkungen, Prioritätsachse 7 (2020), N=17.

*Förderliche und hinderliche Einflussfaktoren auf die Zielerreichung*

Zentrale Faktoren, die die Erreichung von Projektzielen aus Sicht der Projektträger positiv beeinflussten, waren weit überwiegend das Engagement von und die gute, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern und anderen beteiligten (v.a. auch ehrenamtlichen) Akteur\*innen und Einrichtungen sowie deren Expertise. Auch die Unterstützung durch das richtlinienverantwortliche Fachreferat, die NBank sowie die Stellen für soziale Innovation werden verschiedentlich hervorgehoben. Zentrale mehrfach genannte Faktoren, die sich hinderlich auf die Zielerreichung ausgewirkt haben, waren aus Sicht der Projektträger v.a. die personelle Fluktuation bei Kooperationspartnern oder relevanten (z.B. arbeitsmarktpolitischen) Akteur\*innen, Maßnahmen von Behörden oder gesetzliche Vorgaben, die die Umsetzung von bestimmten Projektangeboten verhinderten, die mangelnde Qualität der In-

ternetinfrastruktur im ländlichen Raum und die aus Sicht der Träger nicht ausreichende Projektlaufzeit. Vereinzelt wurden darüber hinaus noch z.B. mangelndes Wissen der Zielgruppe über das Projektthema, die Größe der Projektregion, unterschiedliche Problemlagen von Unternehmen oder unterschiedliche Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie hohe bürokratische Aufwände v.a. bei der Projektentwicklung genannt.

### 5.3.2 Ergebnismessung der sozial-innovativen Projektförderung

Zur Erfolgsmessung der sozial-innovativen ESF-Förderung in Niedersachsen ist im OP ein programmspezifischer Ergebnisindikator vorgesehen.<sup>67</sup> Dieser Ergebnisindikator erfasst abgeschlossene sozial-innovative Projekte, die nach erfolgter Evaluierung von der Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ für ein Mainstreaming<sup>68</sup> empfohlen werden und zielt somit auf den Anspruch der Dauerhaftigkeit und Verbreitung von wirkungsvollen sozial-innovativen Projekten, worauf nachfolgend im *Kapitel 5.3.4* näher eingegangen wird. Im Kontext der Förderung meint Mainstreaming allgemein eine Übertragung von erfolgreichen Projekten bzw. Ansätzen in relevante Strukturen und Abläufe. Da es sich um ein neues Förderinstrument handelt, bei dem im Vorfeld der OP- und Richtlinienerstellung kaum auf Erfahrungen zurückgegriffen werden konnte, insbesondere im Bereich der Indikatorik nicht, stellte sich das Finden eines nachvollziehbaren und geeigneten Indikators im Rahmen der Programmierungsphase durchaus als Herausforderung für das programmverantwortliche Fachreferat dar. Erschwerend kommt eine durch die inhaltlichen Fördervorgaben bedingte zwangsläufig hohe Heterogenität der Projekte und ein allgemeines Messproblem im Kontext sozialer Innovationen hinzu (vgl. Kapitel 4.1.2). So blieb auch in den ersten Jahren der Förderung zunächst unklar, wie und von welchen Akteur\*innen zu diesem Ergebnisindikator welche Informationen erhoben und zur Verfügung gestellt werden sollten. Für das programmverantwortliche Fachreferat war hierbei von Relevanz, in dieser durch Unsicherheit geprägten Situation angemessen und sinnvoll hiermit umzugehen, so dass nicht nur der OP-Ergebnisindikator als solcher bedient werde, sondern dessen Inhalt für die Steuerungsgruppe auch einen Mehrwert bei der Bewertung der Umsetzung und der Weiterentwicklung der Förderung liefert. Um alle am Prozess beteiligten Akteur\*innen in die Bewertung einzubeziehen, wurde daher ein Verfahren eingerichtet, mit dem (auf Basis von Leitfragen) Vorbewertungen der NBank und der Stellen für soziale Innovation berücksichtigt werden, das der Steuerungsgruppe dann als Diskussionsgrundlage dient. Die NBank erstellt hierbei eine fachliche Stellungnahme aus Sicht der Bewilligungsstelle im Rahmen der ohnehin stattfindenden (Verwendungs-)Nachweisprüfung. Die jeweils für ein Projekt zuständige Stelle für soziale Innovation

---

<sup>67</sup> Im OP wird dieser Indikator genau genommen für jedes Handlungsfeld separat ausgewiesen, d.h. als EI 19 für das Handlungsfeld „Arbeitswelt im Wandel“ und als EI 20 für das Handlungsfeld „Soziale Daseinsvorsorge“.

<sup>68</sup> Ganz allgemein bedeutet Mainstreaming eine bestimmte inhaltliche Vorgabe zu einem zentralen Bestandteil bei allen Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsschritten sowie Prozessen zu machen (vgl. BMZ-Webseite, <https://www.bmz.de/de/service/glossar/M/mainstreaming.html>). Im ESF-Kontext ist damit i.d.R. eine Übertragung von Modellen bzw. Modellprojekten in „Regelsysteme“ bzw. die nicht aus dem ESF mitfinanzierte „Regelförderung“ gemeint.

erstellt eine fachliche Stellungnahme und liefert eine inhaltliche Beurteilung der Projekte. Hierbei geht es um die aussagkräftige qualitative Einschätzung eines Projektes zur Ableitung von Erkenntnissen für die Weiterentwicklung der Förderung innovativer Ansätze.

Die Berechnung der Zielwerterreichung dieses Indikators basiert auf dem Outputindikator CO 20,<sup>69</sup> über diesen Outputindikator wird allerdings nur rd. die Hälfte aller sozial-innovativen Projekte abgebildet (28 von 53 Projekten). Dennoch sei es aus Gründen der Verhältnismäßigkeit geboten gewesen, das Bewertungsverfahren bei allen abgeschlossenen Projekten umzusetzen. Für die Steuerungsgruppe stelle die Ermittlung des Indikators eine Möglichkeit dar, sich einmal jährlich über die Erfolge der Projekte auszutauschen und aus den Umsetzungserfahrungen zu lernen. Aus Sicht eines Mitglieds der Steuerungsgruppe werde somit der im OP-definierte Mainstreaming-Anspruch „mit Sinn“ erfüllt.

Die Steuerungsgruppe kam erstmalig Ende 2019 zur Bewertung der Zielerreichung der abgeschlossenen Projekte zusammen. Von sechs abgeschlossenen Projekten wurden vier Projekte für ein Mainstreaming vorgeschlagen.<sup>70</sup> Ziel für 2023 ist, dass ein Drittel aller geförderten Projekte, die teilweise oder gänzlich von Sozialpartnern oder NGOs durchgeführt werden – sowohl in beiden Förderschwerpunkten als auch in beiden Zielregionen (SER/UER) – von der Steuerungsgruppe für ein Mainstreaming vorgeschlagen werden soll. Gegenwärtig liegen die Ergebnisse noch unterhalb der anvisierten Zielwerte 2023.<sup>71</sup> Allerdings waren in der ersten Bewertungsrunde der Steuerungsgruppe nur relativ wenige Projekte abgeschlossen. Eine Erreichung der Ziele 2023 ist angesichts der Anzahl aktuell noch laufender Projekte und nach Einschätzung verschiedener in 2020 interviewter Mitglieder der Steuerungsgruppe sehr wahrscheinlich.

Der Ergebnisindikator als solcher ist abstrakt. Zur Klärung, ob er auch aus evaluatorischer Sicht für eine Bewertung der Ergebnisse der Projektförderung hilfreich ist, muss näher betrachtet werden, welche Aspekte für ein (positives) Votum der Steuerungsgruppe – in Bezug auf die Empfehlung des Projekts für ein Mainstreaming – von Relevanz sind. Hierdurch wird klarer, was der Indikator dem Verständnis der Steuerungsgruppe nach konkret abbilden soll. Dabei gibt es in der Steuerungsgruppe durchaus unterschiedliche Sichtweisen hinsichtlich des Mainstreamings von erfolgreichen Projektansätzen. So sei im Rahmen der ersten Bewertungsrunde etwa diskutiert worden, inwiefern als Mainstreaming nur gewertet werden könne, ob ein Projekt bzw. einzelne Projektbestandteile oder nur eine Projektidee fortgeführt werden. Zu wenig konkret sei es etwa, wenn eine Einrichtung ein Projekt-

---

<sup>69</sup> Dieser gibt an, ob ein Projekt teilweise oder gänzlich von Sozialpartnern oder NGOs durchgeführt wird.

<sup>70</sup> Davon zwei Projekte (SER: 1, UER: 1) im Handlungsfeld „Arbeitswelt im Wandel“ und zwei Projekte (SER: 2, UER: 0) im Handlungsfeld „Soziale Daseinsvorsorge“.

<sup>71</sup> Im Handlungsfeld „Arbeitswelt im Wandel“ (E119) betragen die Anteile 14 % in SER und 10 % in UER sowie im Handlungsfeld „Soziale Daseinsvorsorge“ 18 % in SER und 0 % in UER.

thema nur allgemein aufgreife. Deutlich konkreter und besser zu belegen sei hingegen, wenn das Projekt an einem anderen Standort mit ähnlicher Ausrichtung auch weitergeführt werde. Als zentrale Aspekte der Bewertung gelten dabei der Innovationsgehalt eines umgesetzten Projektes und die Fortführung des ganzen Projekts oder nur von Projektbestandteilen. Wichtig sei auch der Projekterfolg, der daran bemessen wird, ob es gelungen ist, das innovative Projektkonzept (zumindest teilweise) umzusetzen und ob ein Projekt dazu beigetragen hat, das entsprechende Handlungsfeld mit einer gewissen Breitenwirksamkeit umzusetzen sowie die Einbindung weiterer Akteur\*innen. Nach Einschätzung eines Mitglieds der Steuerungsgruppe bestehe zwischen den ursprünglichen Bewertungen der Projektideen und den tatsächlichen Ergebnissen bei Projektende tatsächlich kein großer Unterschied. Projekte, deren Ansätze in der Steuerungsgruppe ursprünglich als wirklich spannend und innovativ bewertet wurden, seien erfahrungsgemäß auch diejenigen Projekte, die besser funktioniert hätten bzw. bei denen „mehr rausgekommen“ sei.

Im Rahmen der Stellungnahme durch die Bewilligungsstelle sind zwei Aspekte von Relevanz. Zum einen werde bei den Projekten geprüft, ob es einen Projektansatz gebe, der vollständig auch auf andere regionale Kontexte übertragen werden könne. Eine Einschätzung sei jedoch schwierig, da das Komplettangebot betrachtet werden müsse und die potenzielle Übertragbarkeit nur eines von mehreren Bewertungsaspekten darstelle. Zum anderen wurde auch gerade angesichts der Tatsache, dass ein Scheitern in dieser RL ein Ergebnis sein kann und erlaubt ist, auch auf Teilaspekte eines Projektes geschaut, die trotz möglichem Scheitern des Gesamtprojekts Weiterentwicklungspotenzial böten. So hätten Projektträger die Möglichkeit, das Projekt aus Gründen der Nichtumsetzbarkeit von Teilaspekten im Projektverlauf zu verändern.

Ob Projektziele erreicht werden konnten, wird hingegen auf Basis des Sachberichts zum Verwendungsnachweis eines Projekts sowie aufgrund von Erfahrungswerten aus der Projektbegleitung durch die NBank bewertet. Bei der Bewertung durch die Stellen für soziale Innovation ist u.a. von Relevanz, wie das Projektergebnis vor dem Hintergrund der Projektziele und des Projektverlaufs eingeschätzt wird. Grundlage für eine Beurteilung sind sowohl Antrags- und Sachberichtsinformationen als auch eine Einschätzung der Träger, was aus deren Sicht gut oder auch nicht gut gelaufen sei. Im Vergleich zur NBank würden die Stellen etwas „losgelöster vom Antrag“ bzw. weniger formalistisch prüfen, da sie durch die Begleitung inhaltlich stärker in die Projekte eingebunden seien. Hierbei würden übergeordnete Projektziele und die inhaltliche Ausrichtung eines Projektes fokussiert. Die Bewilligungsstelle legt hingegen bei der Prüfung einen Fokus auf die im Antrag mit Zielwerten hinterlegten Projektziele. Ein weiterer Aspekt bei der Bewertung durch die Stellen sei, ob der innovative Ansatz eines Projekts umgesetzt werden konnte. Auch wenn es stark projektabhängig sei, welche Faktoren die Umsetzung des innovativen Ansatzes eines Projektes beeinflussen, so hänge dies grundsätzlich von der Vernetzung der Kooperationspartner im Projekt ab und wie aktiv diese zur Umsetzung des Projekts beitragen.

Hinderlich sei hingegen, wenn ein Projekt zu wenig konkret ausgerichtet sei und ein Thema zu allgemein bediene, etwa weil keine wirkliche Bedarfsanalyse erfolgt ist. Positivbeispiele seien hingegen Projekte, die Lösungen für konkrete Bedarfe entwickelten, wie etwa die Versorgung von Menschen in ländlichen Gebieten, in denen aufgrund der demographischen Entwicklungen Filialen von Geldinstituten geschlossen und Bankautomaten zur Bargeldversorgung abgebaut wurden.

Im Bewertungsverfahren werde schließlich dokumentiert, wenn das Votum der NBank und der Stellen übereinstimmt. Zwar würde das einstimmige Votum dann in der Steuerungsgruppe abschließend erörtert, in der ersten Bewertungsrunde habe es aber i. d. R. keinen weiteren Abstimmungsbedarf gegeben, weil die Voten weitgehend übereinstimmten. Bei Fällen, in denen die NBank und die Stellen unterschiedliche Voten abgegeben haben, sei nach ausführlicher Diskussion in der Steuerungsgruppe eine einvernehmliche Entscheidung getroffen worden. Das Votum der Steuerungsgruppe zum Ergebnisindikator werde in einem Protokoll festgehalten. Das programmverantwortliche Fachreferat nutzt die Erfahrungen der Projekte und der Stellen aus der Projektumsetzung gezielt für die Weiterentwicklung des Förderinstruments.

Zusammenfassend deuten die Analyseergebnisse darauf hin, dass sich im Ergebnisindikator unterschiedliche Aspekte mit Blick auf die Umsetzung, den Erfolg und die Fortführung der sozial-innovativen Projekte vermengen. Wie auch im Zusammenhang der Outputindikatoren der Förderung (*Kapitel 5.2.2*) vorgeschlagen, wäre es aber im Sinne einer noch systematischeren Analyse der Umsetzung, des Verlaufs und der Wirkpfade der Projektförderung sinnvoll, das Monitoring zu Ergebnissen und Wirkungen zu erweitern. Hierzu ließen sich die vorhandenen Informationen aus den Projektanträgen und Sachberichten, den Bewertungen der Bewilligungsstelle und der Stellen für soziale Innovation sowie der anschließenden Diskussion im Rahmen der Steuerungsgruppe – ohne viel Mehraufwand – noch differenzierter für die fachliche Steuerung der Förderung, ggf. auch durch eine entsprechende Erweiterung des Monitorings der NBank nutzen, um die Ergebnisbewertung einerseits noch nachvollziehbarer zu gestalten und andererseits durch ein gewisses Maß an Standardisierung eine höhere Vergleichbarkeit zwischen den Projekten und den Förderschwerpunkten zu schaffen. Hierdurch hätte man zusätzliche Messinstrumente und/oder qualitative Informationen zur Verfügung, um die zentralen Erfolgskriterien der Projekte noch genauer, differenzierter und systematischer fassen und abbilden zu können. Dies wäre inhaltlich gehaltvoller und nachvollziehbarer als die Beschränkung auf nur einen Ergebnisindikator, der wie oben dargestellt eine Vielzahl von Einzelaspekten beinhaltet und kaum geeignet ist, die Breite der Förderung sozialer Innovationen angemessen abzubilden. Gleichsam könnte dies auch mit dazu beitragen die Aspekte der Verstetigung und Übertragbarkeit noch besser zu reflektieren. So ließe sich bspw. darstellen, ob nach Projektabschluss im Rahmen der Projektumsetzung neu aufgebaute Kooperationen fortgeführt wurden und auf welche Weise eine Verstetigung bzw. Verbreitung des Projekts erfolgt ist. Zur Bewertung der Übertragbarkeit eines sozial-innovativen Projekts auf andere Regionen, Kontexte oder

Zielgruppen ließe sich in Anlehnung an Wloka/Terstriep (2020: 17ff.) bspw. unterscheiden, welche Aspekte übertragen wurden (z.B. ein vollständiges Projekt, ein Produkt, ein Ansatz, eine Methode, Projektergebnisse usw.). Ebenfalls in diesem Kontext aufgenommen werden könnte die Bewertung der potenziellen geografischen Reichweite einer Innovation. In Anlehnung an den Aspekt des geografischen Bezugs einer Innovation, wie im Kontext der Outputindikatoren (vgl. Kapitel 5.2.2) vorgeschlagen, könnte hierbei unterschieden werden, ob eine Innovation voraussichtlich regional, niedersachsenweit, national oder international wirkt. Weitere Messgrößen, die in Frage kämen, wären z.B. eine Bewertung der Öffentlichkeitswirksamkeit eines sozial-innovativen Projektes. Denkbar wäre überdies auch, den bestehenden im OP definierten Ergebnisindikator auf Basis und durch Auswahl der vorgeschlagenen Einzelindikatoren standardisiert abzuleiten.

### **5.3.3 Beitrag zu Innovationszielen der EFRE-Förderung in Niedersachsen**

Laut OP soll die Förderung sozialer Innovationen im ESF-Kontext auch zu den Innovationszielen der EFRE-Förderung beitragen (MB 2014 / MB 2020a). Konkret bezieht sich dies auf die beiden thematischen Ziele „Stärkung von Forschung, technischer Entwicklung und Innovation“ (thematisches Ziel 1) der Prioritätsachse 1 „Förderung der Innovation“ sowie „Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU, des Agrarsektors<sup>72</sup> und des Fischerei- und Aquakultursektors“<sup>73</sup> (thematisches Ziel 2) der Prioritätsachse 2 „Förderung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU“. Insbesondere sozial-innovative Projekte im Schwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“ dürften sich mit innovativen Ansätzen im Kontext der Arbeit in Unternehmen auseinandersetzen. Überdies wird gemäß OP auch erwartet, dass die sozial-innovativen Projekte beider Handlungsfelder einen Beitrag zum thematischen Ziel „Erhaltung und Schutz der Umwelt sowie Förderung der Ressourceneffizienz“ (TZ 6) der Prioritätsachse 4 „Nachhaltige und umweltgerechte Entwicklung von Flächen und Landschaften“<sup>74</sup> leisten, sofern mit ihnen Umweltthemen adressiert werden. Dieser Querbezug im OP zum EFRE ist deshalb wichtig, da im Multifonds-OP des Landes Niedersachsen beide Fonds gemeinsam und miteinander verzahnt zur Lösung zentraler Förderthemen eingesetzt werden.

Allerdings wird im OP nicht näher beschrieben, was der konkrete Beitrag ist und wie sich dieser vermitteln (etwa in Form von Wechselwirkungen oder konkreten Interaktionen/Kooperationen) soll. Insofern können höchstens Themenbereiche herausgearbeitet werden, bei denen Zusammenhänge zu vermuten sind. Zudem müsste, um valide Aussagen zu möglichen Zusammenhängen treffen zu können, etwa mit geförderten Unternehmen und Einrichtungen sowie anderen relevanten Akteur\*innen

---

<sup>72</sup> Beim ELER – Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums.

<sup>73</sup> Beim EFF – Europäischer Meeres- und Fischereifonds.

<sup>74</sup> OP-definierte Ziele dieser Prioritätsachse sind die Bewahrung, der Schutz sowie die Entwicklung des Natur- und Kulturerbes, die Inwertsetzung der Biodiversität, die Schaffung von Arbeitsplätzen und Weiterbildungsmöglichkeiten, die Entwicklung von KMU und Klimaschutz sowie die Stärkung eines nachhaltigen Tourismus. Die Förderung in der PA 4 erfolgt über die RL Landschaftswerte und die RL Brachflächenrecycling.

der Förderungen in den genannten Bereichen des EFRE gesprochen werden, etwa zur Einordnung der Projekte in das regionale Innovationssystem des Landes, zu Geschäftsideen, mittelfristigen Planungen und zur Kooperation mit anderen Akteur\*innen. Da dies aber nicht Bestandteil des Evaluationsdesigns ist, können im Rahmen dieser Studie nur allgemeine Aussagen auf Basis der erfolgten Evaluationserhebungen erfolgen.

Aus Sicht verschiedener Mitglieder der Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ dürfte ein Beitrag der sozial-innovativen Förderung – trotz möglicher Überschneidungen zwischen beiden Förderschwerpunkten – zu den genannten EFRE-Innovationszielen überwiegend von der Projektförderung im Handlungsfeld „Arbeitswelt im Wandel“ ausgehen. Am ehesten treffe dies für den Ausbau des Wissens- und Technologietransfers sowie die Vernetzung von Unternehmen zu. Bereits im Kontext der durch die Projektförderung adressierten Themenschwerpunkte (vgl. *Kapitel 5.2.2*) konnte gezeigt werden, dass diese Aspekte für dieses Handlungsfeld von hoher Relevanz sind. In bestimmten Bereichen entstehen – so die Analyseergebnisse – durch die sozial-innovative Förderung Netzwerke mit Unternehmen und durch deren Mitwirkung in diesen Netzwerken auch Know-how-Transfer, der sich direkt oder indirekt auch auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU auswirken dürfte. Mögliche Anknüpfungspunkte sind außerdem bei der Gründungsförderung durch die EFRE-kofinanzierten Finanzinstrumente, dem Beteiligungsfonds und MikroSTARTer Niedersachsen (PA 2) zu erwarten, insbesondere zu den Themen Social Entrepreneurship<sup>75</sup> (SE) oder Impact Investing<sup>76</sup>.

Gerade im Kontext von SE zeigt sich ein deutlicher Bezug sowie eine inhaltliche Nähe zum Konzept sozialer Innovationen (Fuchs 2016; Repp 2013). Auch wenn SE in der wissenschaftlichen und praxisbezogenen Diskussion nicht einheitlich definiert wird, kann man hierunter „die institutionalisierten Anstrengungen eines Sozialunternehmers verstehen“ (ebd.: 17ff.), der mit einem unternehmerischen Ansatz sozial-innovative Lösungsansätze für soziale Probleme entwickelt und umsetzt, bei dem „keine Gewinnorientierung, sondern die Schaffung eines sozialen Mehrwerts“ angestrebt wird (Christmann 2011: 193). Auch wenn ein bestimmter Anteil der EFRE-geförderten Gründungen – je nach zugrundeliegenden Abgrenzungskriterien – sicherlich als SE eingestuft werden könnte, liegen hierzu keine konkreten Informationen vor. Auch darüber hinaus ist nicht bekannt, wie viele Unternehmen gegenwärtig

---

<sup>75</sup> Auch wenn Social Entrepreneurship in der wissenschaftlichen und praxisbezogenen Diskussion nicht einheitlich definiert werden, kann man hierunter die institutionalisierten Anstrengungen eines Sozialunternehmers verstehen „eine gesellschaftliche Problematik, innovativ, nachhaltig und ganzheitlich zu verändern“ (Repp 2013: 17ff.).

<sup>76</sup> Unter Impact Investing als wirkungsorientiertem Investieren wird ein Investmentansatz verstanden, „der über die reine Orientierung an Rendite und Risiko hinausgeht“ und bei dem positive soziale und/oder ökologische Wirkungen möglichst direkt, intendiert und nachweisbar sein sollen (Definition der Bundesinitiative Impact Investing, online verfügbar unter: <https://bundesinitiative-impact-investing.de/impact-investing/> [Letzter Zugriff: 11.01.2021]).

in Niedersachsen hierzu überhaupt gezählt werden können. Dies geht aus der Antwort der Niedersächsischen Landesregierung zu einer Anfrage zur Umsetzung von Aktivitäten des Landes Niedersachsen zur Förderung von SE hervor (Landtag Niedersachsen 2019: 1f.).

Darüber hinaus wurden auch die Träger abgeschlossener sozial-innovativer Projekte in der Ergebnisbefragung 2020 danach gefragt, ob und inwiefern ihr Projekt direkt oder indirekt zu den Innovationszielen der niedersächsischen EFRE-Förderung beitragen konnte. Mehrheitlich, so die Einschätzung der Träger von Projekten im Schwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“ trugen deren Projekte allgemein hierzu bei, während dies von den Trägern der Projekte aus der sozialen Daseinsvorsorge überwiegend nicht beurteilt werden konnte. Träger, die einen Beitrag ihrer Projekte annehmen, verweisen konkret auf die Ziele „Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit“ von KMU oder bestimmter Sektoren (bspw. Agrarsektor), das „Setzen neuer Impulse für Personalführung“ (z.B. agile oder hybride Führung) sowie die „Förderung von Ressourceneffizienz“ in der Region. Auch dieses Ergebnis zeigt, dass ein konkreter Zusammenhang eher im Handlungsfeld „Arbeitswelt im Wandel“ erwartbar ist. Konkrete Umweltthemen wurden in beiden Handlungsfeldern allerdings nicht explizit und nur in wenigen Einzelfällen adressiert. Die Erhaltung sowie der Schutz der Umwelt und die Förderung der Ressourceneffizienz als konkret genannte EFRE-Ziele im Kontext der Prioritätsachse 4 sind höchstens Nebenziele der sozial-innovativen Projekte. Hierfür spricht auch, dass das Querschnittsziel der ökologischen Nachhaltigkeit in der Projektförderung überwiegend eine nur geringe oder gar keine Rolle spielt (vgl. *Kapitel 5.2.2*).

### **5.3.4 Verstetigung und Verbreitung sozial-innovativer Projekte**

Ein zentraler Aspekt der Förderung ist, dass die sozial-innovativen Projekte auf Dauer angelegt sein sollen (MB 2019: 11), worauf sowohl in der Interessenbekundung<sup>77</sup> als auch im Projektantrag explizit einzugehen ist. Dieser Aspekt zielt auf die Nachhaltigkeit eines geförderten Projektes ab. Projekte sollen also verstetigt werden. Verstetigung im Kontext der sozial-innovativen Projektförderung meint allgemein die Fortführung eines Projektes oder von Projektbestandteilen (z.B. Ansätze, Prozesse, Produkte, Dienstleistungen oder Ergebnisse), die sich im Laufe der Projektumsetzung als wirkungsvoll erwiesen haben, durch einen Projektträger selbst, beteiligte Kooperationspartner\*innen oder externe Akteur\*innen. Dies impliziert, dass Projekte oder relevante Projektbestandteile auf andere Kontexte übertragen werden können und dies, ganz im Sinne dieser Projektförderung, ausdrücklich auch sollen (MB 2019: 2/11). Grundsätzlich hängt der Erfolg einer Innovation aber nicht nur von der Dauerhaftigkeit einer Maßnahme, sondern von ihrer Verbreitung ab, die essenziell dafür ist, um eine möglichst große Wirkung einer sozialen Innovation entfalten zu können (Müller et al. 2010: 10). Verstetigung und

---

<sup>77</sup> Speziell im Interessenbekundungsverfahren ist hierbei darzulegen, ob a) Impulse des Projektes zu erwarten sind, die ggf. über das Projektende hinaus noch weiter wirken können, b) zu erwarten ist, dass das Projekt insgesamt über das Projektende hinaus Wirkung entfaltet, c) anhand von konkreten Maßnahmen nachvollziehbar dargestellt wird, wie das Projekt auch nach Projektende noch weiter Wirkung entfalten wird und d) der Projektansatz von vornherein darauf ausgelegt ist auch nach der Projektförderung noch weitergeführt zu werden und dauerhaft Wirkung zu entfalten.

Verbreitung zählen somit zu den wesentlichen Merkmalen sozialer Innovationen (Gillwald 2000: 41, KOM 2013c).

Die beschriebenen Nachhaltigkeitsaspekte der Projektförderung zielen somit auf zwei – analytisch voneinander getrennte – Phasen des Modells zur idealtypischen Beschreibung des Prozesses sozialer Innovationen (*Kapitel 4.1.2*). Zum einen zielen sie auf die Phase der Etablierung eines erfolgreichen Ansatzes, der in einem längeren Zeitraum aufrechterhalten werden kann. Hierbei entscheidet sich, ob eine wirkungsvolle Lösung nicht bloß Einzelprojekt bleibt, sondern in regionalen Strukturen verankerbar ist. Zum anderen zielen sie in der Phase der Skalierung und Diffusion auf die Verbreitung wirkungsvoller Problemlösungsansätze. Während durch Diffusion lokal bewährte Ansätze insbesondere über externe Akteur\*innen – durch Nachahmung – in andere räumliche Kontexte übertragen werden, erfolgt bei der Skalierung die Übertragung einer Innovation über die Innovatoren selbst, etwa durch Erweiterung von Standorten oder Zielgruppen.

Maßgebliche Fragen sind in diesem Kontext daher, ob eine Verstetigung der abgeschlossenen Projekte gelungen ist und welche Determinanten die Verstetigung und Verbreitung begünstigen oder hemmen.

### *Arten der Verstetigung sozial-innovativer Projekte*

In der standardisierten Befragung im Jahr 2020 wurden die Träger der abgeschlossenen Projekte aus den ersten drei Förderrunden danach gefragt, ob ihr Projekt nach dem Ende der Förderung verstetigt wurde bzw. ob dies noch erfolgen wird. Dabei ist eine Verstetigung auf verschiedene Arten möglich (vgl. *Abbildung 11*). Am häufigsten erfolgte bzw. erfolgt eine Verstetigung durch Verbreitung und Nutzung von relevanten Projektergebnissen und -informationen (n=10) – etwa in Form eines erarbeiteten Handlungsleitfadens oder Handbuchs – sowie eine Weiterführung von Elementen bzw. Bausteinen des Projekts durch eine andere Einrichtung oder Kooperationspartner (n=8). Die erstgenannte Verstetigungsart entspricht der Förderung einer offenen Verbreitung, indem durch aktive Kommunikation einer Idee bzw. eines Ansatzes „...andere Akteure angeregt werden [sollen] die soziale Innovation aufzugreifen, um sie an möglichst vielen anderen Orten und in anderen Kontexten umzusetzen“ (Müller et al. 2013: 58). Die durchgeführten Analysen zeigen hierbei, dass für die Weiterführung von Projektbausteinen häufig Partner in den gebildeten Netzwerken verantwortlich waren. Auch die Kommunikation und Weitergabe (z.B. an regionale KMU, Koordinierungsstellen Frau und Wirtschaft oder Kommunen) von Projektergebnissen und Weiterentwicklungen werden von anderen Einrichtungen oder Kooperationspartnern übernommen, ebenso wie themenbezogene Angebote (z.B. webbasierte Angebote zum Thema „Gute Arbeit“) und spezifische Werkzeuge, regionale Workshops (z.B. für spezifische Branchen) oder lokale Anlaufstellen/Treffpunkte aus den Projekten. Ein Träger berichtet überdies davon, dass die im Rahmen des Projekts umgesetzten Angebote zwischen dem Träger und einem Fran-

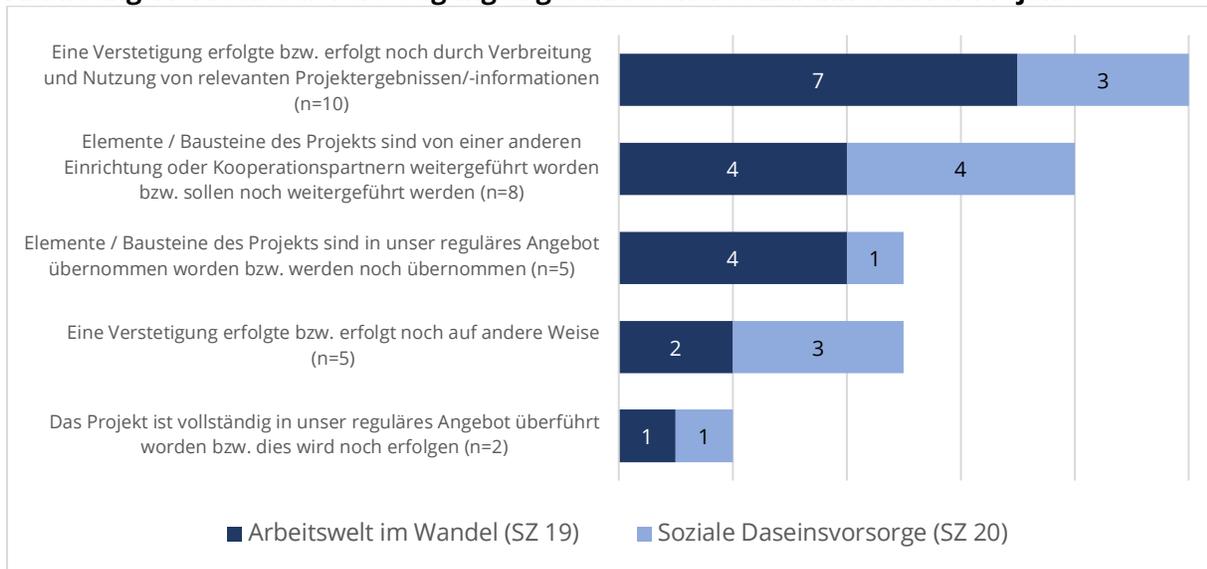
chisenehmer aufgeteilt wurden, der bei der Weiterentwicklung eines spezifischen Angebots vom Träger unterstützt worden sei. In einigen Fällen (n=5) wurden also auch Elemente oder Bausteine des Projekts (v.a. spezifische Themen wie etwa Agilität oder hybride Führung) in das reguläre (Bildungs-)Angebot des Projektträgers übernommen (bzw. wird dies noch erfolgen), häufiger aber bei Projekten im Schwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“. Genauso häufig (n=5) erfolgte bzw. erfolgt die Verstetigung noch auf andere Art. Hierzu zählt u.a. die Übernahme oder Institutionalisierung eines Projektbestandteils oder -konzepts in relevante lokale Initiativen oder Strategien eines Landkreises. Dass ein Projekt vollständig in das reguläre Angebot übernommen wurde bzw. wird, erfolgte nur in zwei Fällen. Bei weiteren zwei Projekten erfolgte (noch) keine Verstetigung. In einem Fall wird die Verstetigung angestrebt, konnte aber noch nicht initiiert werden, auch wenn – als notwendige Voraussetzung für die Verstetigung – bereits zahlreiche Gespräche mit verschiedenen relevanten (regionalen) Akteur\*innen geführt worden seien. Im anderen Fall wird keine Verstetigung mehr erfolgen, da das Projekt vorzeitig beendet wurde. Ein Grund hierfür sei gewesen, dass die Bereitschaft der teilnehmenden Unternehmen sich für die Zielgruppe des Projekts zu engagieren, im Übergangsjahr – also vom Projektantrag bis zum Projektstart – deutlich abgenommen habe bzw. kein Bedarf mehr gesehen worden sei. Während der Projektlaufzeit habe es zudem eine Vielzahl an konkurrierenden Akteur\*innen und Maßnahmen v.a. der Regelförderung gegeben, die sich mit dem Projektthema beschäftigt hätten.

Ein Abgleich zwischen der Ergebnisbefragung 2020 und der Umsetzungsbefragung 2018 zeigt, dass die in 2018 von den Trägern der ersten drei Förderrunden geäußerten Fortführungsambitionen nach dem Abschluss ihrer Projekte überwiegend auch faktisch umgesetzt werden konnten (*ohne Abbildung*).<sup>78</sup> Auffälligkeiten mit Blick auf die Verstetigungsambitionen der Träger bestehen allerdings zwischen den mittlerweile abgeschlossenen Projekten der ersten drei Förderrunden und den noch laufenden Projekten der letzten zwei Förderrunden (*ohne Abbildung*). So hat (im Vergleich zu Projekten der ersten drei Förderrunden) bei Projekten der letzten beiden Förderrunden die geplante Weiterführung von Projektelementen durch andere Einrichtungen oder involvierte Kooperationspartner deutlich an Bedeutung verloren (-31 PP). Die Übernahme von Projektelementen in das eigene Angebot hat hingegen an Bedeutung gewonnen (+18 PP). Da die Projekte der letzten beiden Förderrunden noch laufen, bleibt abzuwarten, ob die Verstetigung überwiegend wie geplant erfolgen wird.

---

<sup>78</sup> In den beiden 2018 und 2020 durchgeführten standardisierten Erhebungen wurden die Träger der sozial-innovativen Projekte nach ihren Plänen in Bezug auf eine mögliche Verstetigung ihrer Projekte gefragt.

**Abbildung 11: Arten der Verstetigung abgeschlossener sozial-innovativer Projekte**



Quelle: ISG-Trägerbefragung zu Ergebnissen und Wirkungen, Prioritätsachse 7 (2020). Mehrfachnennungen möglich. N=17.

Beispiele für faktisch fortgeführte Bestandteile von Projekten der ersten drei Förderrunden ist u. a. ein neu entwickeltes Curriculum für den Pflegebereich. Dieses kommt nun auch in zwei anderen Bundesländern zur Anwendung. Das Projekt war zudem Ausgangspunkt für einen jährlich stattfindenden (Pflege-)Kongress, bei dem neue Ideen und Maßnahmen für die Pflege entwickelt werden sollen, um die Pflegedienstleistungen attraktiver und interdisziplinärer zu machen. In einem anderen Fall sei die Methode eines Projektes zur Lösung von unternehmerischen Problemen in einem Design-Thinking-Prozess (durch Schüler\*innen und Studierende) auf ein anderes Projekt übertragen worden, das nunmehr verschiedene Akteur\*innen gemeinsam umsetzen. Im Rahmen eines anderen sozial-innovativen Projekts wurden einzelne Projektbestandteile wie ein konkretes Beratungsangebot durch den überbetrieblichen Verbund einer (ebenfalls ESF-geförderten) Koordinierungsstelle Frauen und Wirtschaft fortgeführt, die das Angebot nunmehr kostenfrei für Unternehmen zur Verfügung stellen. Wieder aus einem weiteren Projekt konnten neue Tools zur Wissenskultur (-analyse) als marktfähige Produkte eingeführt werden. Projekte bzw. Projektbestandteile können auch als Best-Practice-Beispiele für andere Regionen dienen. Im Falle von digitalen Tools werden zudem Quellcodes veröffentlicht.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass die abgeschlossenen Projekte zum gegenwärtigen Zeitpunkt weit überwiegend auf unterschiedliche Weise und mit unterschiedlicher Intensität verstetigt werden konnten. Dies deckt sich auch mit der Einschätzung der zuletzt interviewten Mitglieder der Steuerungsgruppe für soziale Innovation, die davon berichten, dass im Rahmen der Projektförderung funktionierende und wirkungsvolle Ansätze, Produkte und Dienstleistungen entstanden seien, die entweder nachgeahmt oder erfolgreich fortgeführt worden seien und deren Reichweite sich nicht nur auf eine Region beschränke. Die Ergebnisse der Trägerbefragung zeigen zudem, dass der Verstetigungs-

und Verbreitungsaspekt der Projektförderung nicht wie im Phasenmodell sozialer Innovationen trennscharf voneinander abgegrenzt werden kann. Wichtig scheint hierbei zu sein, dass Verstetigung im Rahmen der Projektförderung oftmals gleichbedeutend ist mit der Verbreitung von relevanten Projektergebnissen/-informationen und weit überwiegend über Impulse bzw. Bausteine von Projekten erfolgt, statt über die Fortführung vollständiger Projekte. Dass eine Verstetigung durch die Weiterführung von Projektbausteinen häufiger durch andere Einrichtungen oder projektbeteiligte Kooperationspartner erfolgt, kann zudem als Beleg dafür gewertet werden, dass die Diffusionsstrategie im Rahmen der Projektförderung etwas wichtiger ist, als die Skalierungsstrategie der intraorganisationalen Weiterentwicklung von Projekten. Die Verstetigungsambitionen der Träger noch laufender Projekte deuten allerdings an, dass hier noch Verschiebungen möglich sind.

### *Determinanten der Verstetigung und Verbreitung sozial-innovativer Projekte*

Im Zusammenhang mit der Verstetigung und Verbreitung sozial-innovativer Projekte ist zudem von besonderer Relevanz, welche Faktoren diese begünstigen oder hemmen. Danach wurden sowohl die Träger abgeschlossener Projekte als auch Mitglieder der Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ gefragt.

Zentrale förderliche Faktoren bzw. Gelingensfaktoren sind aus Sicht der Projektträger:

- Verschiedene Netzwerkaspekte, wie die Kooperationsbereitschaft und das Engagement von relevanten Akteur\*innen und Kooperationspartner\*innen, der Austausch im Netzwerk und die Netzwerkqualität,
- die Unterstützung für und das positive Feedback zu den Projekten durch zentrale Adressaten sowie v.a. in der Bevölkerung, der Politik, der Verwaltung oder der Presse/Medien,
- die thematische Relevanz der Projekte bzw. vergleichbare Problemlagen insbesondere in ländlichen Regionen Niedersachsens,
- die Seltenheit innovativer Angebote für eine Zielgruppe aufgrund etablierter Regelangebote,
- günstige gesetzliche Rahmenbedingungen bzw. der politische Wille, bestimmte Themen / Zielgruppen gezielter zu fördern,
- die Erweiterung des Produktportfolios eines Trägers oder anderer Einrichtungen,
- eine vorhandene Infrastruktur für bestimmte Angebote (z.B. lokale Anlaufstellen),
- die Weitergabe und Kenntnisnahme zentraler Projektergebnisse,
- die Sicherstellung der Finanzierung des Projekts durch die ESF-Förderung.

Welche Einflussfaktoren von den Trägern als förderlich für eine Verstetigung bewertet werden, scheint auch mit dem Förderschwerpunkt zusammenzuhängen. So spielen Netzwerkaspekte insbesondere für Träger von abgeschlossenen Projekten im Schwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“ eine zentrale Rolle. Bei Trägern von Projekten der sozialen Daseinsvorsorge waren dies die Sicherstellung der initialen Finanzierung durch die Förderung sowie die Unterstützung bzw. das positive Feedback durch unterschiedliche Akteur\*innen.

Faktoren, die eine Verstetigung von Projekten – aus Sicht ihrer Projektträger – hemmen sind insbesondere:

- Fehlende Finanzierungsmöglichkeiten und weitere Finanzierungsaspekte wie z.B. fehlende Abrechnungsmöglichkeiten bestimmter Leistungen oder die Budgetierung bei potenziellen Kostenträgern,
- Vorbehalte von potenziell fortführenden Akteuren und Adressaten gegenüber Veränderungen aufgrund der negativen Belegung bestimmter Aspekte (z.B. des Franchisingkonzepts oder bestimmter Gesellschaftsformen im sozialen Bereich), negativer Erfahrungen oder von Verlustängsten (hinsichtlich Zuständigkeiten oder Kompetenzen),
- fehlende oder wegbrechende Netzwerke,
- ungünstige Rahmenbedingungen bei potenziell fortführenden Akteuren (z.B. hemmende Regelprozesse, andere inhaltliche Ausrichtung),
- allgemein ungünstige Rahmenbedingungen in einem bestimmten Sektor (z.B. zeitlicher Druck im Pflegealltag),
- gesetzliche Rahmenbedingungen, die einer Fortführung entgegenstehen<sup>79</sup>,
- der Vorrang geförderter Regelmaßnahmen / die Vermeidung von Doppelstrukturen,
- die Unterschiedlichkeit von Zielgruppen bei (Netzwerk-)Projekten mit heterogener Zielgruppenausrichtung,
- fehlendes Commitment relevanter Akteure (v.a. der politischen Ebene) für einen bestimmten Bereich, etwa bedingt durch vorherrschenden „Strukturkonservatismus“ oder aufgrund organisationsinterner Konflikte,
- ein fehlender, übergreifender Steuerakteur,
- die Komplexität eines Projektes,
- die geringe Entwicklungszeit eines Projekts bzw. die mangelnde Entwicklungsreife,

---

<sup>79</sup> Berichtet wird auch davon, dass bestimmte gesetzliche Vorgaben im Rahmen eines Projektes aufgrund von Ausnahmegenehmigungen noch nicht gegolten haben, jedoch im Regelbetrieb. Als Beispiel genannt wird die Unterstützung von Pflegehelfenden durch die Einbindung von Pflegefachkräften über einen telemedizinischen Dienst, der auf Basis der gegenwärtigen bundesdeutschen Gesetzgebung nicht möglich sei.

- die Größe einer Region und
- die mangelnde Übertragbarkeit von Projektergebnissen.

Viele von den Projektträgern aufgeführten Faktoren werden auch von den interviewten Mitgliedern der Steuerungsgruppe geteilt. Übereinstimmung besteht v.a. auch in der Einschätzung, dass die Art und Weise, wie ein Projekt verstetigt bzw. verbreitet wird, von der inhaltlichen Ausrichtung eines Projektes abhängt, denn jedes Projekt habe sehr individuelle Auswirkungen auf das (regionale) Umfeld, was einen standardisierten Umgang hiermit erschwere. Ergänzend wurden von den Mitgliedern als begünstigende Faktoren das Engagement der umsetzenden bzw. fortführenden Akteure, die Verständlichkeit der Idee oder des Ansatzes eines Projekts, die absehbaren Schwierigkeiten in der praktischen Projektumsetzung, die Unterstützung sozial-innovativer Projekte durch Entscheidungsträger\*innen auf der politischen Ebene sowie eine erhöhte Sichtbarkeit durch öffentlichkeitswirksame Impulse in den herkömmlichen und sozialen Medien genannt. Auch die Richtlinienvorgabe, dass Projekte nach dem Förderende fortbestehen sollen, wird als förderlich bewertet, da hierdurch bedingt von Projektbeginn an „frühzeitig Weichen gestellt werden müssten“.

Diverse, im Rahmen der Evaluation identifizierte Determinanten zur Verbreitung sozialer Innovationen, finden sich auch in der Forschungsliteratur und anderen empirischen Studien (z.B. Rameder et al. 2016), auch wenn sich die Forschung noch in einem Anfangsstadium befindet und „dem Praxisdiskurs, der sich v.a. auf Erfolgsstudien und rezepthafte Skalierungswerkzeugkästen fokussiert, [hinterherläuft]“ (Mildenberger/Schmitz 2018: 303). Insbesondere die spezifischen (v.a. administrativen, institutionellen, politischen) Rahmenbedingungen einer sozialen Innovation stellen ganz allgemein einen maßgeblichen Faktor dar (Howaldt et al. 2016: 17, Rameder et al. 2016: 61). Grundsätzlich gilt auch die Forschungserkenntnis, dass nicht jede Innovation skaliert werden kann und sich kein Skalierungsmechanismus für alle Formen und Träger sozialer Innovationen eignet (ebd.). Dies wird auch durch die Ergebnisse der Trägerbefragung angedeutet. Ein in der Forschungsliteratur und in Studien sehr häufig genanntes Problem stellt die Finanzierung dar (Mildenberger/Schmitz 2018; Schmitz/Scheuerle 2013; Rameder et al. 2016). Dies gilt zum einen für den Übergang von der eigentlichen Erprobungs- bzw. Prototypenphase eines Projekts in die (Erhaltungs-) Phase, in der es darum geht, den laufenden Betrieb des entwickelten Projektes zu sichern<sup>80</sup> und in der nach der Anschubfinanzierung – im vorliegenden Fall durch die ESF-Förderung – eine stabile, langfristige Finanzierung notwendig ist (ebd.: 47). Das gleiche gilt für den Übergang von der Erhaltungsphase zur Verbreitungsphase<sup>81</sup>, in der v.a. „geschaffene Netzwerke eine wichtige Basis für Lobbying [bilden], um das Anliegen auch auf die politische Agenda zu setzen“ (ebd.: 51). Weitere von Schmitz und Scheuerle (2013: 106f.) in der Literatur identifizierten Hemmnisse, die ebenso auch im Rahmen der sozial-innovativen Projektförderung von Relevanz sein können, sind u.a., dass:

---

<sup>80</sup> Sog. „Sustainingphase“ (Phase 4) des vorgestellten Innovationsprozessmodells (vgl. Kapitel 4.1.2).

<sup>81</sup> Sog. „Skalierungsphase“ (Phase 5) des vorgestellten Innovationsprozessmodells (vgl. Kapitel 4.1.2).

- Personal-/Führungspersönlichkeiten an neuen Standorten nur schwierig zu finden sein können,
- Wirkungsnachweise, die die Akzeptanz an neuen Standorten erhöhen, nur schwierig umzusetzen sind,
- eine fehlende Verbindung zu lokalen Bezugsgruppen die Glaubwürdigkeit und Legitimation vermindert,
- Konkurrenz zu lokalen Angeboten für ein bestimmtes Problem von der Zielgruppe und etablierten Organisationen skeptisch gesehen wird,
- gegenläufige Abhängigkeiten zwischen Qualität und Quantität v.a. innerhalb dezentralisierter Strukturen entstehen könnten,
- zusätzlicher Verwaltungsaufwand, Bürokratie und Infrastrukturbetreuung die organisationale Kreativität reduzieren können,
- im Falle eines Social Franchising-Ansatzes die Herausforderungen in der Balance zwischen lokaler Autonomie und zentraler Kontrolle, im Wissensmanagement und in der Nutzung von Skaleneffekten liegen können.

Ein weiterer wichtiger Aspekt im Zusammenhang mit der Verstetigung und Verbreitung sozial-innovativer Projekte ist die gemäß RL vorgesehene Unterstützung durch die Stellen für soziale Innovation bei der Übertragung von Projektansätzen etwa in weiterführende Formate, Prozesse und Anschlussprojekte. Bei der Verbreitung geht es darum, Projektideen und in den Projekten erarbeitete Ansätze in anderen Regionen und Branchen bzw. Kontexten zu verbreiten. Nach Rückmeldung der Stellenvertretungen spiele diese Aufgabe v.a. seit dem Jahr 2019 eine größere Rolle in ihrer Tätigkeit als Stelle, da seitdem die ersten sozial-innovativen Projekte geendet sind. Zur Verbreitung innovativer Projekte seien grundsätzlich verschiedene Kommunikationswege notwendig, die den jeweiligen Projekten, Zielgruppen und Regionen entsprechend angepasst werden müssten.

Von hoher Relevanz bei der Verbreitung seien sowohl die gezielte Kommunikation über bestimmte Kanäle sowie die Nutzung vorhandener Verbandsstrukturen und Netzwerke als auch die allgemeine Öffentlichkeitsarbeit zur Erhöhung der Wahrnehmung sozial-innovativer Projekte in der Gesamtbevölkerung.<sup>82</sup> Hierbei würden die von den Stellen aufgebauten Kommunikationsstrukturen zur Verbreitung genutzt und weiterentwickelt. Projektergebnisse würden bspw. in bestehenden Arbeitsgruppen, Fachausschüssen, Verbandsghremien oder Veranstaltungen Dritter (z.B. TECHTIDE)<sup>83</sup> sowie in regelmä-

---

<sup>82</sup> Eine Stellenvertretung berichtet, dass die Bekanntmachung auch bei Bildungsträgern erfolge, die Erkenntnisse aus den jeweiligen Projekten in das Alltagsgeschäft mitnehmen würden, da sie immer wieder prüfen müssten, „was gerade der Mainstream ist, wie man Teilnehmende und Betriebe akquiriert“. Nach Einschätzung der Stellenvertretung seien sozial-innovative Projekte sehr gut für deren Geschäftsmodell geeignet, da sie eine Chance darstellten, sich in einen neuen Themenbereich einzuarbeiten und neues Bildungspersonal zu bekommen.

<sup>83</sup> Einem Kongress des *Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung* zur digitalen Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft

ßigen (internen) Rundschreiben vorgestellt. Zudem werden von den Stellen geeignete Veranstaltungsformate entwickelt. Hierbei werde weniger auf große (landesweite), sondern auf kleinere Veranstaltungen gesetzt, etwa gemeinsam mit Städte-/Gemeindebund oder bestimmten Landkreistagen. Aus Sicht der Stellenvertretung sehr förderlich seien zudem durch sie initiierte Trägertreffen, bei denen Träger gemeinsam analysieren, inwiefern sich Projektideen bzw. Projekte weiterentwickeln und weitervermarkten lassen. Hieraus seien mitunter auch neue Projekte entstanden. Zudem gebe es auch Rückfragen verschiedenster Interessent\*innen aus anderen Bundesländern (aber auch aus dem europäischen Ausland) zur sozial-innovativen Förderung in Niedersachsen und zu überregionalen Fördermaßnahmen, etwa zu den Themen Wirtschaftsförderung oder Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GRW-Förderung) sowie zur Arbeit der Stellen selbst. Bei Anfragen zu konkreten Projekten werde an die entsprechenden Projektträger verwiesen.

### *Übertragbarkeitspotenziale der sozial-innovativen Projektförderung*

Darüber hinaus wurden die Projektträger während der Umsetzung ihrer Projekte nach den Übertragbarkeitspotenzialen ihrer sozial-innovativen Projekte gefragt.<sup>84</sup> Die Projekte sind aus Sicht ihrer Träger weit überwiegend auf eine mögliche inhaltliche und/oder räumliche Übertragbarkeit ausgelegt, da gewählte Projektansätze oftmals entweder nicht auf Spezifika einer Region oder bestimmte Bereiche bezogen seien.<sup>85</sup> Eine Übertragbarkeit soll im Wesentlichen durch die Nutzbarkeit und Entwicklungsfähigkeit von Best-Practice-Ansätzen und Projekterfahrungen oder -ergebnissen, durch die Aktualität und Relevanz der bearbeiteten Projektthemen für andere Regionen, Branchen, Einrichtungen und/oder Zielgruppen sowie durch die Nutzung und Ausweitung bzw. Spezifizierung vorhandener Netzwerkstrukturen, etwa durch interdisziplinäre Lösungsfindung und Zusammenarbeit aller relevanten Sektoren eines Bereiches, ermöglicht werden. Dies werde häufig in Form von Handlungsleitfäden elektronisch zur Verfügung gestellt. Übertragbare Projektelemente sind aus Sicht der befragten Träger bspw. umgesetzte Fortbildungskonzepte/-maßnahmen (etwa zum Thema interkulturelle Kompetenzen für (außer)betriebliche Gesundheitsakteure), die von geschulten Organisationen angeboten werden können, Dienstleistungsangebote zu spezifischen Themenbereichen (z. B. zum Thema „Gute Arbeit“) oder informationstechnologische (v.a. internetbasierte) Schnittstellen/Anwendungen. Letzteres wird insbesondere von Projektträgern der letzten Förderrunden mehrfach genannt. Häufiger genannt wird in diesem Zusammenhang auch die partizipative Entwicklung digitaler Anwendungen, d.h. die Einbindung verschiedener Anwendergruppen in den Entwicklungsprozess. Die (räumliche) Übertragbarkeit basiert im Wesentlichen auf:

---

<sup>84</sup> Konkret wurde offen danach gefragt, inwiefern sich relevante Elemente bzw. Methoden der Projekte auf andere Projekte, Regionen oder Zielgruppen übertragen lassen.

<sup>85</sup> Nur vereinzelt gaben die Projektträger hierbei an, dass eine abschließende Einschätzung zur Übertragbarkeit von Projektbestandteilen und -Ergebnissen ihrer Projekte noch nicht möglich sei.

- entsprechender Öffentlichkeitsarbeit, z.B. durch (Transfer-)Veranstaltungen (bspw. für Unternehmen), Newsletter, bereitgestellte Instrumente oder Ideen (etwa zur Netzwerkbildung oder zur Übergangsorganisation und Bedarfsermittlung im Rahmen der Begleitung junger Erwachsener aus stationären Einrichtungen der Erziehungshilfe),
- Projekterfahrungen (etwa bei der Entwicklung intersektoraler Dienstleistungen in ländlichen Regionen, die eine Wissensbasis für andere Regionen darstellen könnten) sowie
- Qualitätsmanagementhandbüchern und Umsetzungsleitfäden (etwa zur verbesserten Führungskultur zum Thema Arbeitswelt 4.0 in ländlich peripheren Regionen).

Oftmals ist hierbei eine Anpassung von Strategien und Vorgehensweisen an spezifische regionale Gegebenheiten erforderlich.

Beispielhaft kann im Kontext des Förderschwerpunkts „Soziale Daseinsvorsorge“ auf eine Projektförderung im Bereich Social-Franchising<sup>86</sup> verwiesen werden. Dieses Projekt habe sich – aus Sicht des umsetzenden Trägers – zu einem „Prototypen“ eines sozialen Bürgermarktes entwickelt und stelle einen möglichen Lösungsansatz gegen die zunehmende Vereinsamung von Menschen in ländlich peripheren Regionen mit kaum oder nicht (mehr) vorhandenen Orten für die Nahversorgung und soziale Begegnung dar. Ein Ziel dieses Projektes ist es, alle Abläufe, ob beim Franchisegebenden (d. h. dem Projektträger) oder beim Franchisenehmenden, in einem für den Bereich Social-Franchising konzipierten Leitfaden zu dokumentieren, um insbesondere Leistungen zu standardisieren. Alle Franchise-Bestandteile (wie z.B. Marke, Finanzplanung oder Kommunikations-/Dokumentvorlagen) könnten hierbei übernommen werden und bedürfen lediglich Anpassungen an den regionalen Kontext. Eine Übertragbarkeit von Projekten bzw. Projektelementen kann auch auf unterschiedlichen Ebenen erfolgen. Ein Projekt im Kontext „Arbeitswelt im Wandel“ fokussiert z.B. auf Problemlagen und die Zukunftsfähigkeit ländlicher Unternehmen der Altenpflegebranche. Aus Sicht des umsetzenden Trägers liefere das Projekt auf verschiedenen Ebenen (z.B. Netzwerktreffen, (Weiter-)Entwicklung von Ideen, Unternehmensberatung) vielfältige Ergebnisse und Impulse, die sich auf andere Regionen mit ähnlichen Voraussetzungen übertragen ließen. Insbesondere weil das Projekt die Differenzierung der Pflegeausbildung in berufliche Teilqualifikationen fördere, die bundeseinheitlich geregelt sei, ergebe sich eine (theoretisch) vollständige Übertragbarkeit des Projekts auf den Pflegeausbildungsbereich. Zudem seien im Projekt Aspekte von Rekrutierungsmaßnahmen für regionale Pflegeunternehmen sowie Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung im Bereich Pflegeunternehmen entwickelt worden, deren Effekte evaluiert und publiziert würden.

---

<sup>86</sup> Beim Social-Franchising werden Techniken des kommerziellen Franchisings (bei dem Konzessionsgebende den Konzessionsnehmenden die Nutzung eines Geschäftskonzeptes gegen Entgelt zur Verfügung stellen) zur Erreichung gemeinnütziger Ziele auf den Non-Profit-Sektor (z.B. Vereine, Stiftungen, Interessengemeinschaften und andere Non-Profit-Organisationen) übertragen (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2008: 23).

Eine Strategie zur frühzeitigen – d.h. umsetzungsbegleitenden – und systematischen Identifikation von Übertragbarkeits- und Wirkungspotenzialen der sozial-innovativen Projekte könnte aus Sicht des Evaluationsteams zusätzlich dazu beitragen, dass der Prozess der Verstetigung und Verbreitung allgemein noch besser begleitet werden kann. Dies schließt auch den Umgang mit Projekterfahrungen nicht erfolgreicher Projekte ein. Auch wenn die Übertragbarkeit eines Projektes im Rahmen des Antragsverfahrens eine Rolle spielt, gibt es eine solche Strategie im Rahmen der Förderung (noch) nicht. Die Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ wäre nach Einschätzung des Evaluationsteams für deren Ausarbeitung und Umsetzung der richtige Adressat, da hier alle zentralen Akteur\*innen der Steuerung und Begleitung der Förderung eingebunden sind. Über eine mögliche Strategie wurde auch mit verschiedenen Mitgliedern der Steuerungsgruppe im Rahmen der Evaluation gesprochen. Bisher waren die Aufgaben und Möglichkeiten der Steuerungsgruppe allerdings auf die Umsetzung des Auswahlprozesses begrenzt. Ein schlüssiges Argument, das – aus Sicht eines interviewten Mitglieds – gegen den Einsatz einer Strategie spricht, ist, dass die Förderung inhaltlich sehr breit und offen ausgerichtet ist und aus diesem Grund nie im Vorhinein klar sei, welche Projektideen vorgeschlagen würden. Eine (antizipierende) Strategie, welche Faktoren zu nachhaltigen Effekten führen könne, setze dem Mitglied zufolge jedoch voraus, Projekte so zu systematisieren, dass dies zu belastbaren Ergebnissen führe. Die vorliegenden Erfahrungen würden jedoch aufgrund der Verschiedenartigkeit auf nur geringe Vergleichsmöglichkeiten der Projekte und damit auf eingeschränkte Standardisierungspotenziale hindeuten. Eine Zuordnung von Projekten zu vorgegeben Themenbereichen erscheint vor diesem Hintergrund schwierig umsetzbar und mit dem Risiko willkürlicher Zuordnungen verbunden. Aus Sicht des Evaluationsteams bestünde aber die Möglichkeit, im Rahmen der Umsetzung und des Abschlusses von Projekten, übergreifende, förderschwerpunkt- und projektspezifische Übertragungspotenziale herauszuarbeiten. Hierdurch könnte im Laufe der Zeit sehr wohl eine Systematik für die Projektförderung abgebildet werden, die sich nicht auf Inhalte, Zielgruppen und/oder Projektorganisationsformen, sondern eher auf strategische Entwicklungspotenziale beziehen. Diese Aufgabe könnte von den Stellen für soziale Innovation, die in kontinuierlichem Austausch mit den Projektträgern stehen und zu deren Aufgabenbereich ohnehin die Unterstützung bei der Verstetigung gehört, gemeinsam übernommen werden. Zentrale Ergebnisse hieraus könnten im Rahmen der Steuerungsgruppe, die auch auf bestimmte Mitglieder beschränkt sein könnte (etwa das programmverantwortliche Fachreferat und die beiden beratenden Ministerien), diskutiert werden. Über nicht erfolgreiche Projekte werde bereits von den Stellen im Rahmen der Steuerungsgruppe berichtet und gemeinsam mit den Mitgliedern diskutiert, wie dies zukünftig zu vermeiden sei.

### **5.3.5 Impact: Beitrag sozial-innovativer Projektförderung zu strukturellen Zielen**

Wie bereits eingangs ausgeführt, besteht das übergeordnete Ziel sozialer Innovationen in der Lösung komplexer gesellschaftlicher Probleme und Bedarfe. Die letzte Phase („Impact“) der Programmlogik, die den logischen Ablauf der sozial-innovativen Förderung beschreibt (vgl. *Kapitel 3*) zielt somit ebenso

wie die letzte Phase („Systemic change“) des Phasenmodells sozialer Innovation (vgl. *Kapitel 4*) auf gesellschaftlichen Wandel bzw. systemische Veränderungen, also auf längerfristige und nachhaltige Wirkungen der Förderung. Dabei wird eine soziale Innovation selbst als Element sozialen Wandels bzw. als struktureller Veränderungsprozess verstanden (Murphy et. al 2010; The Young Foundation 2012; KOM 2018b), der im Kontext des öffentlichen Sektors – zu der auch die sozial-innovative Förderung im ESF gehört – eine steuernde Wirkung zugesprochen wird (Engel/Knieling 2015: 31; KOM 2018b).

Allerdings stellt der Nachweis langfristiger Wirkungen einer konkreten Maßnahme – im vorliegenden Fall die sozial-innovative Projektförderung – auf systemischer Ebene ganz grundsätzlich eine große Herausforderung dar, da gesellschaftlicher Wandel das Ergebnis des Zusammenspiels einer Vielzahl komplexer Faktoren ist, zu denen neben sozialen Bewegungen, Infrastrukturen oder Gesetzen auch neue Denk- und Handlungsweisen gezählt werden können (Murray et al. 2010: 13). Welchen Einfluss also einzelne soziale Innovationen (als Projekte) oder die sozial-innovative Projektförderung als solche auf systemischer Ebene haben, ist nur schwer beantwortbar und höchstens indizienhaft möglich, insbesondere auch deshalb, weil sich systemische Veränderungen – und sei es auch nur auf regionaler Ebene – fast nie auf nur einzelne Akteur\*innen oder einzelne Faktoren zurückführen lassen (Müller et al. 2013: 62; Lanfer 2018: 485f.). Überdies stellt die Messung gesellschaftlicher Wirkungen auch aus methodischer Sicht eine Herausforderung dar, erst recht im Kontext von Innovationen (Schmitz 2016: 39). Grundsätzlich schwierig hierbei ist die Klärung der Frage, ob die gefundenen Wirkungen auch der angedachten Bezugsaktivität ursächlich zugerechnet werden kann, da auch „ganz andere Faktoren für die gemessenen Wirkungen verantwortlich sein [könnten]. Zudem erschweren häufig erst längerfristig auftretende Wirkungen den kausalen Rückbezug auf konkrete Aktivitäten. Soll gar die Wirkung oder eine Wirkungsveränderung auf den innovativen Charakter (Neuheit) einer Dienstleistung oder eines Produktes zurückgeführt werden, dann lässt sich dies selbst bei Vorhandensein einer Vergleichsgruppe schlecht ermitteln“ (ebd.).

Darüber hinaus ist eine maßgebliche Voraussetzung für systemische Veränderungen durch soziale Innovationen deren (Hoch-)Skalierung (Christianell 2019: 71). Dies entspricht auch der Abfolge der letzten beiden Phasen im beschriebenen Innovationsprozessmodell (Murray et. al 2010). Soziale Innovationen müssen also zunächst in die Gesellschaft verbreitet werden und dort „wachsen“, um sich systemisch entwickeln zu können (Murray et al. 2010). Im Rahmen der sozial-innovativen Projektförderung in Niedersachsen erfolgte zwar überwiegend eine Fortführung mittlerweile abgeschlossenen Projekte. Hinweise darauf, dass eine echte Hochskalierung im Sinne der Schaffung von Möglichkeiten zur Erhöhung der Wirksamkeit sowie des Wachstums und die Verbreitung effizienter Problemlösungsansätze (ebd.) bereits erfolgt ist, liegen hingegen nicht vor. Dies dürfte u. a. auch daran liegen, dass viele Projekte noch nicht lange (genug) abgeschlossen sind.

Allgemein hinderlich für systemischen Wandel, der auch bei erfolgreicher Skalierung nicht garantiert ist, sind darüber hinaus auch (ungünstige) politische und/oder finanzielle Rahmenbedingungen wie föderale Machtverteilung und unklare Zuständigkeiten zwischen Bund, Ländern und Gebietskörperschaften (Christanell 2019: 68, Rameder et al. 2016: 54). Deutlich erschwert oder verhindert wird systemischer Wandel v.a. auch dann, wenn soziale Innovationen unterhalb der ‚Wahrnehmungsschwelle‘ von Entscheidungsinstanzen liegen oder Widerstände gegen die Implementierung von Innovationen bestehen, die nicht aus dem öffentlichen Sektor kommen (ebd.). Im Ergebnis bedeutet dies, dass konkrete Wirkungsnachweise für die Skalierung und (systemische) Weiterentwicklung sozialer Innovationen maßgeblich sind (ebd., Christanell 2019: 69). Deutlich beschleunigt werden kann der Innovationsprozess hingegen, wenn eine Idee von Entscheider\*innen auf politischer Ebene aufgenommen wird und der politische Wille besteht, diese etwa im Rahmen eines Reformprozesses umzusetzen und zu institutionalisieren (ebd., Rameder et al. 2016: 54). Die „strukturelle Verankerung und Integration in öffentliche Strategien und Strukturen wie, z.B. in Form von neuen Berufen, Gesetzen (...), wirken als zentrale Treiber und fungieren gleichzeitig auch als Indikatoren für einen systemischen Wandel. In dieser Phase gewinnen auch breitere Formen der Partizipation an Bedeutung, auf personeller Ebene z.B. durch die Beteiligung von Freiwilligen im Leistungserstellungsprozess“ (ebd.).

### *Bewertung des Wirkungspotenzials für strukturelle Veränderungen*

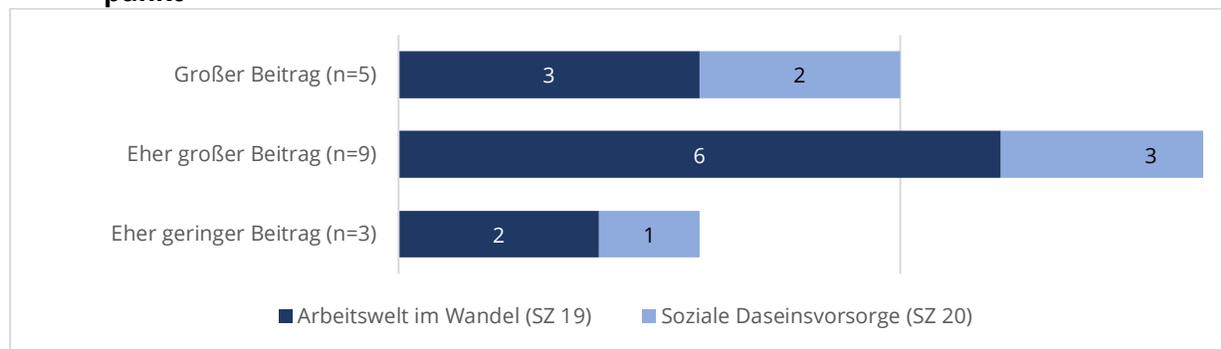
Auch wenn zuverlässige Aussagen (etwa auf Basis konkreter Kontextindikatoren der amtlichen Statistik) zu langfristigen Wirkungen der sozial-innovativen Projektförderung aus den vorgenannten Gründen nicht getroffen werden können, lassen sich auf Basis der im Rahmen der Evaluation durchgeführten Erhebungen aber Hinweise für Potenziale struktureller Veränderungen mindestens im regionalen Kontext finden.

Wie in der Programmlogik der Förderung (*Kapitel 3*) beschrieben, sind die angenommenen langfristigen Wirkungen der sozial-innovativen Projektförderung abhängig vom Förderschwerpunkt. Konkrete langfristige Effekte im Kontext des Handlungsfelds „Arbeitswelt im Wandel“ sind strukturelle Veränderungen der Arbeits- und Unternehmensorganisation zur Gestaltung eines lebensphasenorientierten, gesundheitsfördernden, inklusiven und attraktiven Arbeitsumfeldes sowie die Etablierung neuer gesellschaftlicher, insbesondere auch generationenübergreifender Beziehungen oder Formen der Zusammenarbeit in Niedersachsen. Beabsichtigt ist, dass auch eine nachhaltige Verbesserung der Arbeitsmarktteilhabe älterer Beschäftigter erfolgt und ein Beitrag zur Fachkräftesicherung in Niedersachsen geleistet wird. Die Interventionen im Handlungsfeld „Soziale Daseinsvorsorge“ sollen langfristig etwa sowohl zu einer Verbesserung der Strukturen der sozialen Daseinsfürsorge v. a. im ländlichen Raum führen als auch den Zugang zu bezahlbaren, qualitativ hochwertigen und nachhaltigen Dienstleistungen sichern. Ganz grundsätzlich soll die Förderung langfristig auch zur Abmilderung der Folgen der demografischen Entwicklung (vgl. *Kapitel 4.1.1*) in den niedersächsischen Regionen beitragen.

Um Wirkungspotenziale besser einschätzen zu können, wurden die Träger abgeschlossener Projekte nach dem Beitrag ihrer Projekte zu strukturellen Veränderungen im jeweiligen Förderschwerpunkt befragt. Träger von Projekten im Schwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“ sollten bewerten und beschreiben, inwiefern ihr Projekt zu strukturellen Veränderungen der Arbeits- und Unternehmensorganisation, zur Etablierung neuer gesellschaftlicher Beziehungen oder zu neuen Formen der Zusammenarbeit beitragen konnte. Träger von Projekten im Schwerpunkt „soziale Daseinsvorsorge“ sollten hingegen bewerten und beschreiben, inwiefern ihr Projekt zu einer Verbesserung der Strukturen der sozialen Daseinsvorsorge (v.a. im ländlichen Raum) oder zur Sicherung des Zugangs zu bezahlbaren, qualitativ hochwertigen und nachhaltigen Dienstleistungen beitragen konnte.

Der Beitrag der abgeschlossenen Projekte zu strukturellen Veränderungen wird aus Sicht ihrer Träger in beiden Förderschwerpunkten weit überwiegend als mindestens eher groß eingeschätzt (*Abbildung 12*). Drei (ausschließlich in der Übergangsregion angesiedelte) Projekte tragen aus Sicht ihrer Träger nur in eher geringem Maße zu strukturellen Veränderungen bei. Bei einem dieser Projekte habe – v.a. aus Kostengründen – ein wichtiges Projektelement nicht umgesetzt werden können, bei einem anderen Projekt sei die Anzahl teilnehmender Unternehmen nicht ausreichend gewesen und eine Fortführung des Projekts konnte nicht erreicht werden. Die Bewertung struktureller Wirkungspotenziale scheint also auch mit der konkreten Umsetzung eines Projekts zusammenzuhängen. In ähnlichem Maße wird auch der Beitrag der sozial-innovativen Projekte zur Abmilderung des demografischen Wandels überwiegend als mindestens eher groß bewertet (*ohne Abbildung*).

**Abbildung 12: Bewertung des Beitrags zu strukturellen Veränderungen im Förderschwerpunkt**



Quelle: ISG-Trägerbefragung zu Ergebnissen und Wirkungen, Prioritätsachse 7 (2020), N=17.

Einzelne konkret genannte strukturelle Wirkpotenziale der Projekte sind hierbei:

- die Etablierung neuer Formen der Zusammenarbeit,
- die Stärkung der Bedeutung von Arbeitsmarktakteuren im regionalen Kontext,
- die Verbesserung des Austauschs zwischen Expert\*innen von Branchen einer Region,
- der Aufbau einer flächendeckenden Expertise zu konkreten Themen mithilfe digitaler Medien,
- die Schaffung sektorenübergreifender Versorgungsangebote,

- langfristige Organisationsentwicklung in Netzwerken und Regionen,
- die Stärkung von Selbstorganisation und Kollaboration als zentrale Arbeitsmodi in bestimmten Branchen,
- die Stärkung regionaler Wirtschaft beim Erwerb interkultureller Kompetenz angesichts zunehmender kultureller Diversität zur besseren Ausschöpfung von Erwerbspotenzialen,
- die Stärkung organisationaler und individueller Resilienz im Bereich der Personalentwicklung,
- die Entwicklung und der Einsatz neuer Arbeitsformen und -modelle in der Pflege,
- die Einnahme neuer Rollen von Akteur\*innen (etwa von Konsumenten als Mitunternehmer\*innen) im Landwirtschafts-/Ernährungssystem,
- die Verbesserung einer abnehmenden Versorgungsqualität im ärztlichen Bereich v.a. im ländlichen Raum,
- die Verbesserung der Durchsetzung von Rechtsansprüchen bei bestimmten Zielgruppen (etwa junge Menschen aus Heimerziehung und Vollzeitpflege),
- die Verbesserung der Versorgung ländlicher Gebiete und sozialer Brennpunkte mit wichtigen Beratungs- und Dienstleistungen,
- die Verbesserung der Mobilität im ländlichen Raum.

Weitgehend unklar bleibt in diesem Zusammenhang, ob die einzelnen sozial-innovativen Projekte kumulativ zu strukturellen Veränderungen beitragen oder ob jedes einzelne Projekt konkret hierzu beiträgt.

Durch die zentralen Steuer- und Begleitakteur\*innen der Förderung (Programmverantwortung, Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“, inkl. der NBank und der Stellen für soziale Innovation) bestand mit Blick auf mögliche systemische Wirkungen bislang noch wenig Austausch dazu, wie dies durch einzelne Projekte gelingen kann. Dies lässt sich v. a. darauf zurückführen, dass es sich um eine im niedersächsischen OP 2014 bis 2020 neue eingeführte Fördermöglichkeit handelt, deren Implementierung zunächst einmal erprobt werden und sich bewähren musste. Aus Sicht einiger im Jahr 2020 interviewter Mitglieder der Steuerungsgruppe gebe es jedoch einige Projekte, die auch strukturelle Veränderungen nach sich gezogen hätten, u.a. durch verstärkte Sensibilisierung „in welchen konkreten Bereichen Probleme bestehen und an welchen Strukturen einzelne Regionen arbeiten müssen“. Im Handlungsfeld „Arbeitswelt im Wandel“ beträfe dies v.a. die Haltung und das Denken von Arbeitgebern, im Handlungsfeld „Soziale Daseinsvorsorge“ beträfe dies insbesondere die Versorgung und Mobilität in den ländlichen Regionen. Aus Sicht eines Mitglieds seien langfristige Strukturveränderungen v.a. im Schwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“ noch nicht erkennbar, kurz- bis mittelfristig böten sich allerdings Chancen im unmittelbaren Kontext der beteiligten Unternehmen.

Da die sozial-innovative Projektförderung wie beschrieben auch langfristig auf gesellschaftliche Änderungen mindestens auf regionaler Ebene zielt und solche Effekte über den Evaluationszeitraum hinausgehen, ist die Frage nach langfristigen Effekten nicht bloß eine wissenschaftliche. Daher sollte bei einer Fortsetzung der Förderung in der kommenden Förderperiode im Rahmen der Steuerungsgruppe und insbesondere zwischen den Stellen noch systematischer analysiert werden, in welchem Umfang und auf welche Weise die Skalierung sozialer Innovationen und das Anstoßen systemischer Wirkungen der im Förderzeitraum 2014-2020 abgeschlossenen Projekte tatsächlich erreicht werden konnte. Hierbei sollte auch der bislang (auch im Kontext der Evaluation) unbeantworteten Frage nachgegangen werden, ob die einzelnen sozial-innovativen Projekte kumulativ zu strukturellen Veränderungen beitragen oder ob jedes einzelne Projekt konkret hierzu beiträgt. Durch zusätzliche Wirkungsnachweise kann die Legitimierung der einzelnen sozial-innovativen Projekte nicht nur weiter erhöht werden, vielmehr könnten auch Lerneffekte für Planung, Steuerung und Umsetzung erzielt werden, um interessante sozial-innovative Projektansätze künftig noch effektiver zu begleiten und zu unterstützen. Ein Ansatz wäre – wie bereits im Kontext der Verstetigung und Verbreitung von Projekten (vgl. *Kapitel 5.3.4*) angeregt – die Identifikation von projektübergreifenden und -spezifischen Gelingensfaktoren erfolgreicher Projekte und der systematische Austausch von Projektträgern und Akteur\*innen hierzu, um den Transfer erfolgreicher Ansätze zu beschleunigen.

Zusammenfassend wird der sozial-innovativen Projektförderung von den Trägern und den Mitgliedern der Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ eine große Veränderungswirksamkeit beigemessen, insbesondere mit Blick auf strukturelle Veränderungen im regionalen Kontext. Durch die Projektförderung konnten bislang einzelne Impulse für gesellschaftlichen Wandel gesetzt werden. Viele geförderte sozial-innovativen Projekte haben auch das Potenzial direkt und indirekt zu gesellschaftlichen Veränderungen mindestens in regionalem Kontext beitragen zu können. Die Wahrscheinlichkeit der Vergrößerung gesellschaftlicher Wirkung dürfte dabei mit dem Veränderungswillen der relevanten Akteur\*innen in einem konkreten Bereich und dem zunehmenden Handlungsdruck konkrete (Versorgungs-)Bedarfe lösen zu müssen, steigen. Auch wenn es sich bei der Förderung mit Blick auf das finanzielle Fördervolumen um ein relativ kleines Förderprogramm in der niedersächsischen Strukturfondsförderung handelt, hat es durchaus das Potenzial den selbstgesetzten Anspruch, neue und wichtige Impulse in zentralen Bedarfsbereichen der niedersächsischen Regionen zumindest exemplarisch zu setzen, auch zu erfüllen.

### **5.3.6 Bewertung der sozial-innovativen Förderung aus Sicht zentraler Akteur\*innen**

In den durchgeführten Evaluationserhebungen, d.h. sowohl in den Expert\*inneninterviews als auch in beiden Trägerbefragungen wurde nach einer **Bewertung der sozial-innovativen Förderung in Niedersachsen** gefragt. Aus Sicht der Expert\*innen und Träger habe sich die sozial-innovative RL mit ihrem modellhaften Strukturförderansatz als dringend notwendiges Instrument bewährt und viel für die

Etablierung sozialer Innovationen in Niedersachsen bewirkt, auch wenn es – einzelnen Mitgliedern der Steuerungsgruppe zufolge – zu Förderbeginn implementationsbedingte Anlaufschwierigkeiten gegeben habe. Dies betraf u.a. die Definition von Zielen, Inhalten und Intentionen der RL. Der mittlerweile niedersachsenweite bestehende Austausch zum Thema soziale Innovationen – der auch durch die erfolgte Vernetzung der Projekte gestärkt wurde – wird als sehr gewinnbringend bewertet. Durch die thematische Offenheit und Breite der Zielgruppen dieses ESF-Programms, das einen relativ freien Gestaltungsspielraum ermögliche, hätten kreative, neue und individuelle Ideen für dringende Bedarfe in beiden Förderschwerpunkten erprobt, initiiert und weiterentwickelt werden können. Die Förderung ermögliche eine systematische Weiterentwicklung von Netzwerk-, Kommunikations- und Arbeitsstrukturen und den Zugang zu Fördermitteln auch für junge, kleine und ESF-unerfahrene Träger bzw. Unternehmen. Vielfach wird überdies betont, dass die Stellen für soziale Innovation durch die maßgebliche Unterstützung bei der Antragstellung und unkomplizierte sowie kompetente Beratung/Begleitung während der Umsetzung einen wesentlichen Erfolg für die Projektförderung darstellten. Ein zentraler Erfolg dieser Förderung ist aus Sicht eines Steuerungsgruppenmitglieds, dass hierdurch die Notwendigkeit und Wirksamkeit einer zeitgemäßen und auf sich verändernde allgemeine Rahmenbedingungen ausgerichtete Förderung gezeigt werden konnte, da gemeinsam mit den zentralen Akteur\*innen der Förderung über die RL im Förderverlauf immer schnell auf aktuelle Entwicklungen und neue Herausforderungen reagiert werden konnte. Andere ESF-Programme hätten hingegen zumeist einen eingegrenzten Fördergegenstand, wodurch es kaum oder gar nicht möglich wäre, für derartige Herausforderungen schnelle und flexible Lösungen umzusetzen. Auch angesichts rückläufiger Fördermittel sei dies nach Einschätzung der befragten Expert\*innen ein zielführendes und zukunftssträchtiges Fördermodell mit hoher Qualität. Zudem zeige der Anstieg der landesweiten Nachfrage nach der Förderung – auch im Zuge einer zunehmenden Öffentlichkeitswirksamkeit – und die Tatsache, dass auch in anderen Bundesländern ähnliche Fördermöglichkeiten wie die Niedersächsische Förderung sozialer Innovationen eingerichtet worden sind, dass sie sich bewährt habe.

Darüber hinaus bewerten die Träger auch die erfolgten **Änderungen der Richtlinie** vielfach positiv, was zudem die Flexibilität und den Unterstützungswillen des zuständigen Fachreferats belege. Aus Sicht verschiedener Steuerungsgruppenmitglieder könnten bereits Auswirkungen insbesondere der Richtlinienänderung in 2019 festgestellt werden.<sup>87</sup> So hätten die Änderungen dazu geführt, dass Träger Anträge mit längeren Laufzeiten und höheren Fördersummen gestellt haben. Durch eine Verlängerung der Projektdauer hätten die Projekte nunmehr so viel Zeit, wie sie mindestens benötigten, denn im Förderverlauf habe sich gezeigt, dass die ursprüngliche Laufzeit (24 Monate) zu kurz sei, um

---

<sup>87</sup> Zentrale Aspekte der Richtlinienänderung im Mai 2019 waren 1.) eine Anhebung der Höchstgrenzen der Förderung von max. 60 auf max. 70 % der zuwendungsfähigen Ausgaben in UER (im Einzelfall kann ein Projekt mit höherem Interventionsatz genehmigt werden; in SER gilt weiterhin ein Interventionsatz von 60 %), 2.) eine Erhöhung der Projektlaufzeit von 24 auf 33 Monate (eine Verlängerung der Laufzeit kann zugelassen werden; bei den Stellen bleibt es bei 36 Monaten) sowie 3.) eine Anhebung des Höchstbetrags von 300.000 auf 750.000 € zuwendungsfähige Gesamtausgaben pro Projekt (Ausnahmen können zugelassen werden).

Inhalte substantiell umsetzen und Projektziele erreichen können, da die Träger i. d. R. mit einer Ideenfindungsphase starten, Strukturen aufbauen und mit den Kooperationspartnern geeignete Arbeitsroutinen entwickeln müssten. Bis Träger Projektinhalte umzusetzen beginnen, sei bei den Trägern oftmals schon das erste Bewilligungsjahr vorüber gewesen. Durch die Erhöhung der Laufzeit auf 33 Monate, die von den Mitgliedern überwiegend als sachgerecht bewertet wurde, müsse auch nicht bei jedem Projekt eine Ausnahme zur Verlängerung erteilt werden. Durch die Verlängerung bestünde zudem die Chance, bestimmte (Projekt-)Aspekte tiefer auszuarbeiten und noch besser umsetzen. Hierdurch könnten Träger von vornherein – auf Basis einer erforderlichen inhaltlichen Begründung – die längere Projektdauer in Anspruch nehmen. Auch der finanzielle Förderrahmen für die Projekte wurde in der Erwartung erhöht,<sup>88</sup> größer dimensionierte Vorhaben fördern zu können, mit denen strukturelle Effekte erzielt werden können. Insgesamt habe man durch die Erhöhung der Förderdauer und des Förderrahmens den Spielraum potenziell interessierter Projektträger deutlich vergrößert, was sich auch an der deutlichen Zunahme der zuletzt eingereichten Interessenbekundungen gezeigt habe. Dies gelte sowohl für beide Handlungsfelder der Förderung als auch für beide Zielregionen. Die erfolgten Richtlinienänderungen – insbesondere die Verlängerung der Laufzeit und die Erhöhung des Interventionsatzes – seien auch mitentscheidend dafür gewesen, dass im letzten Förderaufruf nochmal mehr Projekte in UER bewilligt werden konnten, als dies in den ersten Förderrunden der Fall war.<sup>89</sup>

Übereinstimmend wird das **zweistufige Antragsverfahren** von den interviewten Steuerungsgruppenmitgliedern allgemein positiv bewertet, da „es bei allem Aufwand, den es produziere, potenzielle Projektträger davor schütze, einen hohen Antragsaufwand zu betreiben, ohne dass dann eine Bewilligung erfolge. Dieses Risiko sei für viele, insbesondere ESF-unerfahrene Träger nicht leistbar und zu hoch. Das Interessenbekundungsverfahren entlaste außerdem die Bewilligungsstelle. Zudem hätten Träger, die zur Antragstellung aufgerufen würden, eine sehr realistische Chance, tatsächlich auch gefördert zu werden. Als ein großer Vorteil des bestehenden Verfahrens wird auch gewertet, dass das vorgeschaltete Interessenbekundungsverfahren noch kein formales EU-Antragsverfahren ist. Dies gebe der Steuerungsgruppe die Möglichkeit, sich sehr offen zu Projektideen auszutauschen, Mitnahmeeffekte zu identifizieren und das vorhandene Innovationspotenzial gemeinsam zu bewerten. Manchmal – so wurde in den Interviews ausgeführt – seien die Interessenbekundungen zwar gut formuliert, die Projektideen selbst häufig aber nur wenig innovativ. Ein Vorteil im Rahmen der Steuerungsgruppe sei auch, dass Schnittfeldthemen, also Überschneidungen zwischen unterschiedlichen Förderrichtlinien (z. B. des MW und/oder des MS) von den involvierten Ressorts besprochen würden und vorgeschlagene Projekte auch für ein anderes Förderprogramm vorgeschlagen werden könnten.

---

<sup>88</sup> Dabei sei die ursprüngliche Begrenzung aber alleine der Beihilfethematik geschuldet gewesen.

<sup>89</sup> Insbesondere die Anhebung des Fördersatzes in UER (von 60 auf 70 %) hätte - einem Steuerungsgruppenmitglied zufolge - einen direkten Effekt auf die Anzahl der eingereichten Projektideen gehabt, da ein Eigenanteil von 30 % v.a. für kleinere Projektträger machbarer sei.

Dies sei eher die Ausnahme in der Förderverwaltung und werde von den Steuerungsgruppenmitgliedern geschätzt.

Das zweistufige Verfahren wird aber trotz der dargestellten Vorteile von vielen Trägern und interviewten Mitgliedern der Steuerungsgruppe von ihnen als zu aufwändig und zu langwierig betrachtet.<sup>90</sup> Dies habe teilweise massive Folgen für die Planungssicherheit der betreffenden Träger und einbezogenen Kooperationspartner. Zwischen der Formulierung der Projektidee bis zur Bewilligung eines Projektes könne es teilweise bis zu eineinhalb Jahre und mehr dauern. Dies sei mit dem Fördergegenstand nur schwer vereinbar und für eine Innovation nicht tragbar. In einem solchen Zeitraum können soziale Innovationen z.B. im medizinisch-pflegerischen Bereich, die oftmals auch von technischen Innovationen flankiert würden, fast schon überholt sein. Mit Blick auf die kommende Förderperiode wird eine Beschleunigung des Verfahrens von allen interviewten Steuerungsgruppenmitgliedern daher als notwendig erachtet. Eine Möglichkeit bestünde etwa darin, mindestens zwei Interessenbekundungstichtage bzw. Förderaufrufe pro Jahr durchzuführen, auch vor dem Hintergrund der beständigen Zunahme an eingereichten Interessenbekundungen in der aktuellen Förderperiode. Durch die Vorgabe fixer Stichtage könnten sich interessierte Träger zudem rechtzeitig auf Förderaufrufe einstellen, was aus Sicht eines Steuerungsgruppenmitglieds bislang zu kurzfristig und mit zu kurzer Vorlaufzeit erfolgt sei. Mehrere Interessenbekundungstichtage pro Jahr setzen aber auch eine Verschlankung mindestens des Interessenbekundungsverfahrens voraus. Plausibel und zielführend scheint aus Sicht des Evaluationsteams der Vorschlag, sich im Zuge der Interessenbekundung ausschließlich auf eine kompakte Beschreibung der beiden Kriterien „Innovationsgehalt und Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen“ und die „geplante Umsetzung der Projektidee sowie Zielerreichung“ zu beschränken, um so den „Kern“ der Projektidee und deren tatsächliche Umsetzung herauszustellen. Die bislang auch für die Interessenbekundung relevanten Kriterien „Angaben zur Partizipation“ und „Angaben zur Nachhaltigkeit“, beides auch wichtige Aspekte einer sozialen Innovation, könnten dann Bestandteile ausschließlich des Hauptantrags sein, durch die das Projekt weiter konkretisiert wird. Angesichts der Tatsache, dass durch die Förderung mehrheitlich ESF-unerfahrene Träger erreicht werden – was aufgrund des Fördergegenstandes und der Zielvorgabe der Projektförderung, neue Akteur\*innen zu erreichen, als grundsätzlicher Vorteil gewertet werden kann – würde eine Beschränkung auf die beiden genannten Kriterien im Rahmen des Interessensbekundungsverfahrens sicherlich die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Interessenbekundungen dieser Träger besser bewertet würden und somit die Wahrscheinlichkeit steigt, in die engere Auswahl zu gelangen. Neben der gewünschten inhaltlichen Fokussierung könnte hierdurch zusätzlich erreicht werden, dass (Erfahrungs-)Ungleichheiten zwischen

---

<sup>90</sup> Bereits die Beurteilung der verschiedenen Aspekte der Interessenbekundung wird als zeitaufwändig beschrieben, v.a. da im Prozess verschiedene Akteure der Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ involviert sind, deren Stellungnahmen abgestimmt werden müssen. Das Verfahren sei aus Sicht eines Mitglieds auch zunehmend formaler geworden, was u. a. auf verwaltungstechnische Anforderungen zurückgeführt wird. Darüber hinaus bräuchten die Träger auch genügend Zeit, um Rückmeldungen der Steuerungsgruppe zur Interessenbekundung zu berücksichtigen.

den Trägern weiter ausgeglichen werden. Ganz grundsätzlich wird das Finden einer unkomplizierten Lösung zur Verschlankung des Verfahrens allerdings dadurch erschwert, weil aufgrund der verschiedenen Interessenlagen der involvierten Akteur\*innen der Steuerungsgruppe im Verfahren viele Aspekte gegeneinander abzuwägen sind.

Teilweise wird von Trägern aus der stärker entwickelten Region die **Förderquote** als (noch) zu gering bzw. der zu leistende finanzielle Eigenanteil als zu hoch bewertet. So würde die Förderquote eine kostendeckende Umsetzung sehr erschweren. Eine höhere Quote würde es außerdem erleichtern, kompetente und relevante Kooperationspartner für die Mitarbeit im Projekt zu gewinnen.

Einer deutlichen Optimierung bedürfen – aus Sicht vieler Träger und diverser Steuerungsgruppenmitglieder – zudem die (auch technischen) Vorgaben / Maßnahmen der Bewilligungsstelle, da durch die bisherigen Vorgaben die Flexibilität aller Beteiligten ausgebremst werde. Die **bürokratischen Anforderungen** sollten, dem Fördergegenstand angemessen, auf ein bewältigbares Minimum reduziert werden. So sollten gerade auch beim Mittelabruf etwa Arbeitsverträge analog zur Abrechnung von Honorarkräften anstatt den – als sehr aufwändig eingeschätzten – Stundendokumentationen bei der Projektabwicklung als Nachweise genügen bzw. eine Abrechnung über Standardeinheitskosten ermöglicht werden.<sup>91</sup> Allerdings seien einer Stellenvertretung zufolge viele Projekte mit stark technischem Zuschnitt nicht gefördert worden, weil die Umsetzungskosten so hoch gewesen wären, dass sie nicht als Standardeinheitskosten hätten abgerechnet werden können. Dies liege auch daran, dass in vielen Projekten ein so hoher Personalmangel bestehe, dass die Personalkosten weit höher seien als die Standardeinheitskosten, da im Wettbewerb um das erforderliche Fachpersonal über Tarif vergütet werden müsse.

Ein **Scheitern von Projekten** soll in dieser Förderung explizit möglich sein, insbesondere deshalb, weil Innovation nicht gefördert werden könne und gleichsam erwartet wird, dass „alles auf Anhieb funktioniert“. Dies werde auch von politischer Seite deutlich nach außen kommuniziert. Faktisch kann ein Scheitern aber unter bestimmten Bedingungen Konsequenzen für Projektträger haben, indem die Bewilligungsstelle Mittel kürzt. Aus Sicht verschiedener Steuerungsgruppenmitglieder fallen somit Anspruch und Wirklichkeit sowie Möglichkeit teilweise auseinander. Von Seiten des Programmressorts wurde hierauf mit entsprechenden Erlassen reagiert, um eine sinnvolle Umsetzung der Förderung gewährleisten zu können.

Mit Blick auf die **Förderrichtlinie** ist es für einzelne Mitglieder der Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ außerdem denkbar, diese inhaltlich noch weiter zu fassen bzw. noch offener zu gestalten. Ein

---

<sup>91</sup> Positiv bewertet wird aber die Abrechnung von Materialkosten über eine Restkostenpauschale.

von Steuerungsgruppenmitgliedern geäußertes Argument für eine offenere Gestaltung ist, dass weitere Themen umgesetzt werden könnten, ohne grundsätzlich klären zu müssen, ob ein Projekt nicht doch in eine andere Förderrichtlinie gehöre. In diesem Fall wäre ein Projekt einfach innovativ. Mehrfach wird aber darauf hingewiesen, dass alles, was man im Rahmen der Förderung thematisch umsetzen wollte, und dies sei eine enorme Bandbreite, auch über die beiden Handlungsfelder der Richtlinie gefördert werden konnte. Hierfür spricht auch der oben beschriebene Befund, dass Projekte gefördert worden sind, die mitunter auch thematisch in die andere Förderrichtlinie hätten eingeordnet werden können (vgl. *Kapitel 5.2.1 / Kapitel 5.2.2*). Außerdem, so wird entgegnet, könne sich eine noch offenere Gestaltung nur auf weitere Handlungsfelder beziehen. Hierbei sei allerdings unklar, welche dies sein sollten. Eine Schwierigkeit in diesem Zusammenhang sei ferner, dass man sich bei bestimmten Fachthemen direkt in den Zuständigkeiten anderer Ressorts befinde. Thematische Überschneidungen müssten dann verhandelt werden. Ob weitere Fachthemen umsetzbar sind, hänge – v.a. angesichts des vergleichsweise hohen Projektbudgets – aber von den (zukünftig) verfügbaren Fördermitteln ab. Sollten in der kommenden Förderperiode deutlich weniger Mittel für die sozial-innovative Förderung zur Verfügung stehen, seien die Themenbereiche – einem interviewten Mitglied der Steuerungsgruppe zufolge – weiter einzuengen. Über die von den Akteur\*innen genannten Aspekte hinaus zeigt ein Blick in andere Bundesländer, dass – wie in Niedersachsen – eine inhaltliche Fokussierung im Rahmen der Förderung sozialer Innovationen favorisiert wird: Sowohl in Brandenburg, das wie Niedersachsen eine eigene RL zur sozialen Innovation gebildet hat, als auch in anderen Bundesländern, die sozial-innovative ESF-Instrumente umsetzen, wird eine thematische Konzentration verfolgt, entweder durch Vorgabe eines konkreten Handlungsfeldes oder durch themenbezogene Förderaufrufe.

### **5.4 Auswirkungen der Coronapandemie auf die sozial-innovative Förderung**

Die Auswirkungen der seit Anfang 2020 weltweit grassierenden COVID-19-Pandemie sind umfassend und gravierend für sämtliche gesellschaftlichen Bereiche in Deutschland. Nachdem im März 2020 maßgebliche Kontaktbeschränkungen und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen (Lock-Down) beschlossen wurden, standen nicht zuletzt viele Unternehmen und Selbstständige vor großen Herausforderungen. Viele Betriebe, darunter kleine und mittlere Unternehmen (KMU), mussten ihre Arbeit ganz oder teilweise einstellen. Wo es möglich war, sollte im Homeoffice gearbeitet werden. Darüber hinaus führten u.a. Schließungen von Kultur- und Sporteinrichtungen weitestgehend zum Stillstand des öffentlichen Lebens. Nachdem im April 2020 erste Lockerungen der beschlossenen Maßnahmen erfolgten, verschärfte sich die Lage aufgrund stark gestiegener Infektionszahlen zum Jahresende hin wieder. Die umfassenden Einschränkungen im wirtschaftlichen sowie sozialen Leben dauern erneut seit November 2020 bis ins Frühjahr 2021 und voraussichtlich noch länger an (Rudnicka 2021).

Auch das niedersächsische Multifondsprogramm wird von den tiefgreifenden Einschnitten im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie, seit ihrem Aufkommen, auf vielfältige Weise beeinflusst. Daher

soll in diesem Kapitel skizziert werden, in welchem Maße die sozial-innovative Förderung von der Pandemiesituation betroffen war und ist. Hierbei sollen Antworten auf folgende – mit der VB und dem programmverantwortlichen Fachreferat abgestimmte – forschungsleitende Fragen gegeben werden, die die Steuerung, Umsetzung sowie Ergebnisse und Wirkungen auf die sozial-innovative ESF-Förderung betreffen:

- Was waren die zentralen Herausforderungen für die jeweils beteiligten Akteur\*innen (Programmverantwortliche, Projektträger) bei der Steuerung, Umsetzung sowie Zielerreichung der Projekte?
- Welche Reaktionsmaßnahmen/Lösungen/Handlungsansätze wurden ergriffen, um den zentralen Herausforderungen zu begegnen?
- Wie werden die Informationspolitik sowie Unterstützungmaßnahmen seitens der Programmverantwortlichen von den Projektträgern bewertet?
- Welche Schlussfolgerungen werden von den jeweils beteiligten Akteur\*innen aus den bisherigen Erfahrungen im Umgang mit der COVID-19-Pandemie für die zukünftige Steuerung und ggf. Gestaltung der ESF+-Förderung in der Förderperiode 2021 bis 2027 gezogen?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden Verantwortliche von Trägern der geförderten Projekte und ausgewählte Mitglieder der Steuerungsgruppe "Soziale Innovation" befragt. Hierfür wurden spezifische Frageblöcke im Rahmen der ohnehin geplanten Evaluationserhebungen zur Prioritätsachse 7 integriert. Darüber hinaus erfolgte eine Literaturrecherche zu unterschiedlichen Aspekten der Corona-situation.

Zum besseren Verständnis der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die sozial-innovative Förderung werden zunächst relevante Rahmenbedingungen mit Bezug zum Gegenstand der sozial-innovativen Projektförderung dargestellt. Hierzu zählen insbesondere Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation, die Situation auf dem Arbeitsmarkt, auf Innovationsaktivitäten von Unternehmen sowie die Situation sozialer Dienstleister (wie z. B. Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege) in Deutschland und in Niedersachsen. Daran anschließend werden zentrale Maßnahmen beschrieben, die mit Blick auf die EU-Strukturfondsförderung zur Bewältigung der Herausforderungen durch die COVID-19-Pandemie sowohl durch die Europäische Kommission als auch durch das Land Niedersachsen ergriffen wurden. Zur Beantwortung der genannten forschungsleitenden Fragen werden im Anschluss daran zentrale Ergebnisse aus den Evaluationserhebungen zum Thema COVID-19-Pandemie dargestellt. Das Kapitel endet mit einer kurzen Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse zum Einfluss der Pandemie auf die sozial innovative Förderung in Niedersachsen.

### *Auswirkungen auf gesellschaftliche Teilbereiche in Deutschland und Niedersachsen*

Die Projektförderung im Förderschwerpunkt "Arbeitswelt im Wandel" (spezifisches Ziel 19) ist maßgeblich auf Unternehmen bzw. das Unternehmensumfeld ausgerichtet (vgl. Kapitel 5.2.2). Die Projekte zielen auf Lösungsansätze zur Förderung der Beschäftigung und Anpassung der Arbeitskräfte, Unternehmen und Unternehmer an den (gesellschaftlichen) Wandel. Die COVID-19-Pandemie wirkt sich auf die Arbeit von Unternehmen und ihre Beschäftigten aus und hat somit weitreichende Folgen für die Wirtschaft, wie sich bereits an Daten der amtlichen Wirtschafts- und Beschäftigungsstatistik belegen lässt. So sank das Bruttoinlandsprodukt (BIP) im Jahr 2020 nach ersten Berechnungen für Deutschland um insgesamt 5,3 Prozent (preis- und kalenderbereinigt) im Vergleich zum Vorjahr 2019 (Statistisches Bundesamt 2021: 25). Die Wirtschaftsleistung ging im ersten Halbjahr 2020 bundesweit um 6,6 Prozent gegenüber dem ersten Halbjahr 2019 massiv zurück. Der Rückgang in Niedersachsen lag mit -7,3 Prozent über dem Bundesdurchschnitt (Statistisches Bundesamt 2020: 23). Prognosen zufolge wirft die COVID-19-Pandemie die deutsche Wirtschaftsleistung um etwa drei Jahre zurück (Maier et al. 2020: 1). Für viele Beschäftigte waren und sind die coronabedingten Einschränkungen gleichbedeutend mit Einschränkungen und Veränderungen ihrer bisherigen Arbeitsweise. Um Entlassungen zu vermeiden, schickten viele Unternehmen ihre Beschäftigten etwa in Kurzarbeit oder strebten einen Abbau von und den Verzicht auf Überstunden an (Michelsen et al 2020b: 659). Allgemein ging das Arbeitsvolumen im Jahr 2020 um 5,5 Prozent, zurück, wobei sich ab dem Jahr 2021 wieder ein Anstieg auf das Niveau von 2019 abzeichnet (Maier et al 2020: 5).<sup>92</sup> In Niedersachsen zeigten von März bis Oktober 2020 insgesamt etwa 82 000 Unternehmen und 1,2 Millionen Beschäftigte Kurzarbeit an (MW 2020: 2). Zudem stieg deutschlandweit auch die Arbeitslosigkeit durch die Folgen der COVID-19-Pandemie: Bis Januar 2021 gab es aufgrund des "Corona-Effekts"<sup>93</sup> bundesweit etwa 480.000 mehr Arbeitslose, was einer fast 20-prozentigen Steigerung der Arbeitslosigkeit gegenüber dem Vorjahr (Januar 2020) entspricht. In Niedersachsen hat sich die Arbeitslosigkeit bis Februar 2021 im Vergleich zum Zeitpunkt kurz vor dem Pandemiebeginn um 18 Prozent erhöht, wobei es deutliche regionale Unterschiede gibt (BA 2021b: 15). Zentrale Gründe für den Anstieg der Arbeitslosigkeit lassen sich v.a. auf eine Zunahme an Entlassungen und Verlust der selbstständigen Tätigkeit zurückführen. Infolge der Pandemiesituation nehmen außerdem weniger Arbeitslose eine Beschäftigung auf. In diesem Zusammenhang von Relevanz ist auch, dass v.a. im Frühjahr 2020 arbeitsmarktpolitische Maßnahmen von Arbeitsagenturen und Jobcentern aufgrund verhängter Kontaktbeschränkungen ausfielen, sodass potenzielle Kund\*innen ebenfalls als arbeitslos gezählt werden (BA 2020: 10ff.). Massiv zurück ging zudem die Nachfrage nach Arbeitskräften: Zwischen April 2020 und Januar 2021 wurden bundesweit

---

<sup>92</sup> Das Arbeitsvolumen umfasst die tatsächlich geleistete Arbeitszeit aller Erwerbstätigen, die als Arbeitnehmer (Arbeiter, Angestellte, Beamte, geringfügig Beschäftigte, Soldaten) oder als Selbstständige beziehungsweise als mithelfende Familienangehörige innerhalb Deutschlands eine auf wirtschaftlichen Erwerb gerichtete Tätigkeit ausüben.

<sup>93</sup> Der Corona-Effekt wird bei der Arbeitslosigkeit ermittelt, indem die Entwicklung der Arbeitslosigkeit in den Monaten seit Beginn der Krise mit der Entwicklung in den entsprechenden Vorjahresmonaten verglichen wird (vgl. BA 2021b: 12).

etwa 430.000 weniger Arbeitsstellen gemeldet als im Vorjahreszeitraum. Dies entspricht einem Corona-Effekt von -26 Prozent (BA 2021b: 19). In Niedersachsen fällt der Corona-Effekt in Bezug auf gemeldete Arbeitsstellen – mit 6,8 Prozent – deutlich geringer aus als im Bundesdurchschnitt (ebd.). Zusammenfassend zeigen sich zum Zeitpunkt der Berichtslegung die Folgen der COVID-19-Pandemie für die Beschäftigung in Deutschland u.a. durch eine Steigerung der Erwerbslosigkeit, durch eine Zunahme der Unterbeschäftigung, durch eine Hemmung des kurz- und mittelfristigen Lohnwachstums, durch eine Zunahme von Kurzarbeit (Maier et al. 2020) sowie durch einen Rückgang an Jobangeboten (Bauer et al. 2020).

Allgemein lässt sich überdies festhalten, dass die Auswirkungen der Maßnahmen zur Bewältigung der Pandemie auf Arbeitsmarkt und Beschäftigung auch Einfluss auf die Innovationsfreudigkeit von Unternehmen haben: so schätzen Expert\*innen einerseits die Forschungs- und Innovationsaktivitäten von Unternehmen aufgrund der coronabedingten Herausforderungen als eher rückläufig ein, v.a. gestiegene Unsicherheiten sowie Finanzierungsengpässe führen dabei zur Zurückhaltung von Unternehmen (Projektträger Jülich 2020). Langfristig geplante Innovationsprojekte werden außerdem häufiger aufgeschoben, in ihrem Umfang verringert oder sogar ganz eingestellt (Zimmermann 2020). Andererseits werden Chancen für Innovationen bei Arbeitsprozessen und -abläufen gesehen, die sich u.a. durch eine beschleunigte Digitalisierung in der Arbeitswelt, Reorganisation nationaler und internationaler Wertschöpfungsketten, grundlegender Innovationsdruck oder -anreize, neue digitale Geschäftsmodelle oder auch nachhaltige Produktionsweisen zeigen (Projektträger Jülich 2020). So zeigen die Ergebnisse einer Sonderbefragung des KfW-Mittelstandspanels, dass mittelständische Unternehmen vermehrt mit Prozess-, Produkt- oder Geschäftsmodellinnovationen auf COVID-19-bedingte Herausforderungen reagieren (vgl. Abel-Koch 2020). Dabei haben größere Unternehmen allgemein bessere technische Voraussetzungen zur Schaffung von Homeoffice-Möglichkeiten oder um flexibler gestaltete Arbeitszeitmodelle und damit innovative Arbeitsweisen zu ermöglichen (ebd.). Zusammenfassend entstehen Innovationen unter den erschwerenden Pandemiebedingungen somit deutlich stärker ad hoc, als dass sie auf langjähriger Forschung und Entwicklung basieren (Zimmermann 2020).

Auch der Bereich der Freien Wohlfahrtspflege sowie der Gesundheits- und Sozialsektor, der mit der sozial-innovativen Förderung im SZ 20 adressiert wird, ist stark von der COVID-19-Pandemie betroffen. Gerade weil für Beschäftigte in der Freien Wohlfahrtspflege und dem Gesundheits- und Sozialsektor die Arbeit mit Menschen im Vordergrund steht, sind die Folgen der COVID-19-Pandemie und die umgesetzten politischen Gegenmaßnahmen wie z. B. Kontaktbeschränkungen besonders gravierend und herausfordernd. Menschennahe Tätigkeiten können nicht wie gewohnt sowie häufig nicht mehr (und wenn nur eingeschränkt) vor Ort geleistet werden, weshalb viele der betreffenden Einrichtungen starke finanzielle Einbußen haben oder – sofern finanzielle Unterstützungsmaßnahmen etwa des Staates nicht mehr für einen Fortbestand einer Einrichtung ausreichen – sogar von Insolvenz bedroht sind.

Freie Wohlfahrtsverbände dürfen als gemeinnützige Träger darüber hinaus keine Risikorücklagen bilden oder können nur schwer Kredite aufnehmen (vgl. BMAS 2020a; Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2021; Bank für Sozialwirtschaft 2021). Zur Abmilderung der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie und zur Sicherung des Bestands der Einrichtungen bzw. (soziale) Dienstleister der Freien Wohlfahrtspflege und des Gesundheits- und Sozialsektors, wurde deshalb am Ende März 2020 das Sozialdienstleister-Einsatzgesetz (SodEG) verabschiedet und aktuell bis zum Ende März 2021 verlängert (BMAS 2020b).<sup>94</sup> Allgemein werden den betroffenen Einrichtungen durch das Gesetz finanzielle Zuschüsse zur Bekämpfung der COVID-19-Pandemie gewährt (BA 2020). Die Digitalisierung von bestimmten Angeboten stellt zudem eine Möglichkeit zur Überwindung der Krise in diesem Bereich dar: Die Bank für Sozialwirtschaft (2021) beobachtet seit Pandemiebeginn die damit einhergehenden Herausforderungen für das Sozial- und Gesundheitswesen und führte im Mai sowie im Dezember 2020 zwei Befragungen zu wirtschaftlichen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Freie Wohlfahrtspflege und das Sozial- und Gesundheitswesen durch.<sup>95</sup> Ein zentrales Ergebnis dieser Befragungen war, dass die Bedeutung sowie die Akzeptanz der Digitalisierung seitens Mitarbeiter\*innen sowie Kund\*innen seit Beginn der Pandemie stark zugenommen haben. Insbesondere digitale Weiterbildungsangebote, Online-Beratungen und verbandliches Intranet haben stark an Relevanz gewonnen, damit viele Angebote der betreffenden Organisationen auch weiterhin für die Leistungsempfänger erreichbar sind und aufrechterhalten werden können (Bank für Sozialwirtschaft 2021: 12). Weitere Ergebnisse der Befragungen stützen bisherige Erkenntnisse darüber, dass sich der bekannte Mangel an personellen und zeitlichen Ressourcen in der Freien Wohlfahrtspflege sowie im Gesundheits- und Sozialsektor weiterhin verschärft sowie ein Mangel an Ausstattung für informationstechnologische Infrastruktur besteht, um die Digitalisierung in diesem Bereich weiter auszubauen. Konkrete Unterstützungsbedarfe bestehen demzufolge vor allem bei der Personalgewinnung und -entwicklung, aber auch bei der Beratung im Hinblick auf Fördermittel und Inanspruchnahme weiterer finanzieller Zuschussmöglichkeiten (ebd.).

### *Maßnahmen zur Abmilderung der Pandemiefolgen auf die EU-Strukturfondsförderung*

Neben den geschilderten Auswirkungen auf sämtliche gesellschaftliche Teilbereiche, wirkt sich die COVID-19-Pandemie auch erheblich auf die EU-Strukturfondsförderung im Bund und in den Bundesländern aus (BMAS 2020, MB 2020b). Förderungen können vielfach nicht wie geplant umgesetzt werden. Bspw. können Kurse, Veranstaltungen oder Beratungen nicht oder nur sehr eingeschränkt stattfinden.

---

<sup>94</sup> Neben dem SodEG sollen das COVID-19-Krankenhausentlastungsgesetz und andere Sicherungsmaßnahmen dabei „helfen, die soziale Infrastruktur aufrecht zu erhalten“ (vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2021).

<sup>95</sup> Die Umfragen wurden von der Bank für Sozialwirtschaft in Zusammenarbeit mit Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege, des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V. und dem Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste e.V. sowie der Universität zu Köln entwickelt und durchgeführt. Befragt wurden insgesamt ca. 2.400 Personen aus „Einrichtungen und Organisationen aus den verschiedenen Branchen und Leistungsfeldern des Sozial- und Gesundheitswesens sowie der Freien Wohlfahrtspflege“ (Bank für Sozialwirtschaft 2021: 7).

Hierdurch geraten viele Projektträger unter erheblichen zeitlichen sowie finanziellen Druck. Um v.a. den wirtschaftlichen Herausforderungen durch die COVID-19-Pandemie unterstützend zu begegnen, hat die Europäische Kommission eine Reihe von Maßnahmen ergriffen, die der EU-Strukturfondsförderung zugutekommen (vgl. Europäischer Rat 2020; KOM 2020a, 2020b, 2021). So setzte die Europäische Kommission im April 2020 u.a. zwei EU-weit koordinierte, kohäsionspolitische Sofortmaßnahmen um: die Investitionsinitiative zur Bewältigung der Coronavirus-Krise (CRII) und die Investitionsinitiative Plus zur Bewältigung der Coronavirus-Krise (CRII+). Durch beide Initiativen stellt die Europäische Union (EU) den Mitgliedstaaten insgesamt 37 Milliarden Euro zur Verfügung. Hierbei handelt es sich um umgeschichtete, noch vorhandene, ungenutzte Mittel aus den EU-Struktur- und Solidaritätsfonds mit denen – im Kontext dieser Fonds – Arbeitsmärkte, Kurzarbeit, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie Gesundheitssysteme unterstützt werden sollen.<sup>96</sup> Durch die ergänzte Investitionsinitiative Plus (CRII+) soll ein flexiblerer Einsatz von Fördermitteln ermöglicht werden, indem Fördermittel zwischen den Fonds (EFRE, ESF, Kohäsionsfonds) übertragen werden können (KOM 2020a). Auch die von der Covid-19-Pandemie am stärksten betroffenen Regionen sollen hierdurch einen leichteren Zugang zu Fördermitteln bekommen, da Förderbedingungen ausgesetzt bzw. vereinfacht wurden. Die Vereinfachung von Verfahrensschritten betrifft sowohl die Projektdurchführung als auch die Verwendung von Finanzierungsinstrumenten sowie das gesamte Audit (vgl. Europäischer Rat 2020; KOM 2020a). Ein weiteres Instrument der Europäischen Kommission ist die Aufbauhilfe für den Zusammenhalt und die Gebiete Europas (REACT-EU), das im Dezember 2020 in Kraft trat (KOM 2020a). REACT-EU ist eingebettet in den zeitlich befristeten Wiederaufbaufonds (NextGenerationEU), einem umfassenden Konjunkturpaket der EU i.H.v. 750 Milliarden Euro, durch das u.a. wirtschaftlichen und sozialen Schäden nachhaltig entgegengewirkt werden soll, die durch die COVID-19-Pandemie verursacht wurden (vgl. KOM 2021). Durch REACT-EU sollen die Maßnahmen zur Krisenbewältigung und Abfederung der Pandemiefolgen im Rahmen der beiden genannten Investitionsinitiativen (CRII, CRII+) fortgeführt und ausgebaut werden. Hierüber werden zusätzliche und neue Mittel im Umfang von 55 Milliarden Euro für die Struktur- und Investitionsfonds (EFRE, ESF, Europäischen Hilfsfonds für die am stärksten benachteiligten Personen (EHAP)) in der laufenden Förderperiode 2014-2020 bereitgestellt, aber auch die für die Förderperiode 2021 bis 2027 vorgeschlagene Mittelausstattung aufgestockt (Europäische Kommission 2020a).<sup>97</sup> Die finanziellen Mittel aus REACT-EU sollen zur Erholung der Wirtschaft beitragen, indem sie für Maßnahmen eingesetzt werden sollen, die dem Erhalt sowie der Schaffung von Arbeitsplätzen dienen. Außerdem sollen mit den Mitteln u. a. Beschäftigungsmaßnahmen für junge Menschen gefördert werden oder auch in Gesundheitssysteme und KMU investiert werden (Europäische Kommission 2020b). Hierfür kann für den Zeitraum 2021 bis 2022 in jedem OP der aktuellen Förderperiode eine

---

<sup>96</sup> Bis zu 28 Milliarden Euro der Strukturfondsmittel aus dem nationalen Finanzrahmen 2014 – 2020, die bisher nicht in Anspruch genommen wurden, werden für die Bewältigung der coronabedingten Herausforderungen bereitgestellt (Europäischer Rat 2020).

<sup>97</sup> Bereitgestellt werden die Mittel zunächst 2021 bis 2022 aus dem umfassenden Wiederaufbaufonds (NextGenerationEU) mit 47,5 Milliarden Euro sowie seit 2020 durch die Überarbeitung des bereits geltenden nationalen Finanzrahmens 2014-2020 (KOM 2021, 2020a).

eigene Priorität umgesetzt werden (mit einer 100 % Kofinanzierung). Im Bereich der Europäischen Struktur- und Investitionsfondsförderung wird somit von Seiten der Europäischen Kommission bislang durch eine flexiblere Bereitstellung, Aufstockung oder Umschichtung von Fördergeldern auf die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie reagiert.

Die gesamtgesellschaftlichen Maßnahmen zur Bewältigung der COVID-19-Pandemie wirkten und wirken sich auch vielfältig auf die niedersächsische Multifondsförderung aus. Viele EFRE- und ESF-Projekte mussten aufgrund des Lock-Downs seit Mitte März 2020 unterbrochen werden, ließen sich nur (sehr) eingeschränkt durchführen oder mussten zum Teil auch vorzeitig beendet werden (MB 2020b). Daher hat auch das Land Niedersachsen frühzeitig Sofortmaßnahmen umgesetzt, um Träger von Maßnahmen, die mit Mitteln der EU-Strukturfonds (ESF, EFRE, ELER) gefördert werden, zu entlasten. Mit entsprechenden Erlassen im März 2020 und im September 2020 hat die niedersächsische VB reagiert, um Unsicherheiten und Unklarheiten hinsichtlich der Förderung, Abwicklung und Fortführung von Projekten entgegenzuwirken. Diese Erlasse betreffen u.a. die zeitliche Anpassung und Abrechnung von Projekten, kostenneutrale Projektverlängerungen, (priorisierte) Mittelabrufe, den Umgang mit der (Nicht-)Erreichung von Projektzielen, die nachträgliche Erhöhung von Zuwendungen sowie die anteilige Deckung von Kofinanzierungslücken. So heißt es genauer, dass sich Projektträger allgemein an den Hinweisen und Empfehlungen der zuständigen Stellen und des Robert-Koch-Instituts orientieren sollen, falls aufgrund der COVID-19-Maßnahmen Projekte zeitlich oder konzeptionell angepasst werden müssen. Seit Inkrafttreten der Erlasse können bspw. Präsenzveranstaltungen nun auch online umgesetzt werden. Absehbare zeitliche Verzögerungen, Änderungen bei der Projektumsetzung oder auch Ausfälle von Kursen aufgrund empfohlener Schutzmaßnahmen und den sich daraus ergebenden Einschränkungen, sollen den zuständigen Stellen seitens des Trägers schriftlich mitgeteilt werden. Projektträger können auf dieser Grundlage und mit Hilfe entsprechender Anträge eine Projektverlängerung erwirken, auch wenn die Förderrichtlinien bisher keine Verlängerungsmöglichkeiten vorsehen. Bestehen personelle Engpässe auf Seiten der Bewilligungsstelle bei der Prüfung und Auszahlung von Mittelabrufen<sup>98</sup>, sollen dringliche Mittelabrufe bei der Behandlung priorisiert werden. Können ursprünglich im Projektantrag vereinbarte Projektziele (z.B. die Anzahl von Kursen, Beratungen) aufgrund der aktuellen Situation nicht erreicht werden, soll dies nicht zum Nachteil der Träger ausgelegt werden, d.h. es sollen bspw. keine Rückforderungen aufgrund mangelnder Ziel- oder Zweckerreichung erwirkt werden. Außerdem sehen die Erlasse vor, dass nachträgliche Erhöhungen der Zuwendungen für laufende Projekte unter bestimmten Bedingungen möglich sind, wenn dadurch die Erreichung der Projektziele wieder möglich wird. Darüber hinaus wurde die Möglichkeit der anteiligen Deckung von Finanzierungslücken durch den Wegfall von Kofinanzierungsbestandteilen geschaffen. Nicht zuletzt ist

---

<sup>98</sup> Diese habe - einigen interviewten Mitgliedern der Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ zufolge - phasenweise bestanden, infolge einer hohen Auslastung der NBank bei Administration der Corona-Hilfsmaßnahmen des Landes Niedersachsen.

eine neue EFRE-Richtlinie "Innovationen und Digitalisierung im Gesundheitssystem" geplant, die explizit auf die Herausforderungen der COVID-19-Pandemie ausgerichtet sein soll.

### *Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Projekte der Prioritätsachse 7 "Soziale Innovation"*

Inwiefern sich die gesamtgesellschaftlichen Einschränkungen und Maßnahmen infolge der COVID-19-Pandemie auf die sozial-innovative ESF-Förderung in Niedersachsen, insbesondere auf die Projektförderung zum Zeitpunkt der Berichtslegung ausgewirkt haben, wird im Folgenden dargestellt.

Wie stark die Auswirkungen durch die COVID-19-Pandemie auf die Umsetzung laufender und bereits abgeschlossener sozial-innovativer Projekte in 2020 waren, konnten die Trägerverantwortlichen sowohl in der Umsetzungsbefragung 2020<sup>99</sup> sowie in der Trägerbefragung zu Ergebnissen und Wirkungen 2020<sup>100</sup> bewerten. Die Umsetzungsbefragung zeigt, dass die COVID-19-Pandemie auf die Mehrheit der zum Befragungszeitpunkt laufenden Projekte (56,0 %, n=14) aus Sicht ihrer Träger sehr starke Auswirkungen hatte. Bei neun Projekten (36,0 %) waren die Auswirkungen durch die Pandemie eher stark und bei lediglich zwei Projekten eher schwach. Dabei zeigen sich Unterschiede zwischen den Schwerpunkten der Projekte. Vor allem befragte Träger von Projekten aus dem Schwerpunkt „soziale Daseinsvorsorge“ äußern häufig, dass ihre Projekte sehr stark durch die Pandemiesituation beeinflusst worden seien (n=10; eher starke Auswirkungen: n=4), im Vergleich zu Trägern von Projekten aus dem Schwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“ (n=5; sehr starke Auswirkungen: n=4; eher schwache Auswirkungen: n=2). Hierbei bestätigt sich die Einschätzung der interviewten Steuerungsgruppenmitglieder, dass vor allem Projekte mit Schwerpunkt "Arbeitswelt im Wandel" seit Pandemiebeginn inhaltlich fortgeführt werden können, da es sich häufig sowohl um Netzwerkprojekte handele, in denen Konzepte erarbeitet werden als auch um Projekte, die vielfach im Digitalisierungsbereich angesiedelt seien. Projekte mit Digitalisierungsschwerpunkt, so der Tenor der interviewten Mitglieder, hätten sich relativ schnell auf die neuen Rahmenbedingungen einstellen können. Projekte im Schwerpunkt "Daseinsvorsorge", deren Fokus stärker auf einer direkten Zusammenarbeit mit Zielgruppen ausgerichtet sei, hätten insbesondere aufgrund der Kontakteinschränkungen größere Probleme bei der Umsetzung geplanter Inhalte. Allerdings zeigt die Umsetzungsbefragung, dass drei Viertel (n=19) der Projekte infolge der Pandemiesituation nicht pausieren musste. Sechs Projekte mussten unterbrochen werden, davon drei Projekte mehr als 10 Wochen (auch in Teilabschnitten). Bei drei Projekten gab es keine längere Unterbrechung, jedoch starke Einschränkungen bei der Umsetzung und infolge dessen zeitliche Verzögerungen im Projektablauf. In der Ergebnisbefragung war die Mehrheit der Projekte zu Beginn der aufkommenden Pandemie-Maßnahmen bereits abgeschlossen. Die Pandemiesituation hatte somit keine direkte Auswirkung mehr auf die Umsetzung dieser Projekte. Für fünf der sechs Projekte, die

---

<sup>99</sup> An der Umsetzungsbefragung 2020 nahmen die Träger von 25 zum Befragungszeitpunkt noch laufenden Projekten teil.

<sup>100</sup> An der Befragung zu Ergebnissen und Wirkungen nahmen insgesamt 17 Träger teil, deren Projekte zum Befragungszeitpunkt bereits abgeschlossen waren.

sich während der COVID-19-Pandemie noch in der (letzten Phase der) Umsetzung befanden, hatte die Pandemie aus Sicht ihrer Träger (eher) schwache Auswirkungen auf die Umsetzung. Nur auf ein Projekt hatte die Pandemiesituation aus Sicht des Trägers eher starke Auswirkungen – es musste mehrwöchig pausieren.

Konkrete Herausforderungen, die bei der Umsetzung geplanter Aktivitäten in den betroffenen sozial-innovativen Projekt auftraten, wurden im Rahmen der Umsetzungsbefragung offen erfragt (vgl. Abbildung 13). Hiernach wurde ebenfalls in den Interviews mit ausgewählten Steuerungsgruppenmitgliedern gefragt. Die Träger von elf Projekten berichten über eine erschwerte Kommunikation sowie Zusammenarbeit mit (neuen) Kooperations- bzw. Projektpartner\*innen. Dieser Aspekt wurde auch in den Expert\*inneninterviews betont, besonders betroffen seien hierbei vor allem Netzwerkprojekte, die Anfang 2020 gestartet sind. So seien etwa Auftaktveranstaltungen von Projekten (z. B. zum Kennenlernen aller im Projekt involvierten Akteur\*innen) nicht in geplanter Weise umsetzbar gewesen. In den Interviews wird außerdem davon berichtet, dass digitale Formate vielfach noch nicht etabliert oder Netzwerkstrukturen mit für das jeweilige Projekt relevanten Akteur\*innen noch nicht aufgebaut worden seien, was zu Verzögerungen im Projektablauf geführt habe. Zehn Projektträger berichten ganz konkret davon, dass die Umstellung auf digitale Formate zur Umsetzung ihres Projekts eine Herausforderung darstellte. Außerdem kam es bei etwas mehr als jedem dritten, zum Befragungszeitpunkt noch laufenden Projekt zu zeitlichen Verzögerungen oder einen Wegfall von Veranstaltungen bzw. Angeboten. Von zeitlichen Verzögerungen im allgemeinen Projektablauf berichten die Träger von sechs Projekten. Bei einigen Trägern (n=5) bestand eine Herausforderung zudem darin, wichtige Projektakteur\*innen wie z. B. Behörden (phasenweise) nur erschwert oder gar nicht zu erreichen. Darüber hinaus gaben vier Träger an, dass ihnen durch die Umstellung auf digitale Formate direkte oder persönliche Kontakte zu Projekt-Teilnehmenden fehlten. Weitere vereinzelt genannte Herausforderungen, stellten finanzielle Einbußen von Trägern und Projektpartner\*innen, die Entwicklung eines Hygienekonzepts, allgemeine Planungsunsicherheiten, höhere psychische Belastung von Mitarbeiter\*innen und Teilnehmer\*innen sowie eingeschränkte Rahmenbedingungen eines Projektes (z. B. kleinere Gruppen) dar.

**Abbildung 13: Herausforderungen bei der Projektumsetzung seit Beginn der COVID-19-Pandemie**



Quelle: ISG-Trägerbefragung zur Umsetzung, Prioritätsachse 7 (2020). Offene Antworten wurden kategorisiert. Mehrfachnennungen möglich. N=25.

Verschiedene Projektelemente/-Bausteine waren im Rahmen der COVID-19-Pandemie den Trägern zufolge (zeitweise) nicht durchführbar (vgl. Abbildung 14). Mehrheitlich (n=18) betraf dies Vor-Ort-Veranstaltungen, Gruppenangebote und/oder Netzwerktreffen. Auch persönliche Treffen mit Kooperationspartner\*innen und Projektakteur\*innen konnten vielfach (n=10) nicht stattfinden. Vereinzelt ausgesetzt werden mussten auch Vor-Ort-Einzelberatungen und -Gespräche, Maßnahmen zur Teilnehmergewinnung, bestimmte Formen der Öffentlichkeitsarbeit (etwa Pressekonferenzen), ein weiterer Testdurchlauf der Erprobung eines Projekts oder Mitarbeiterschulungen durch Kooperationspartner\*innen. Diese Ergebnisse spiegeln noch einmal die Schwierigkeit der eingeschränkten oder fehlenden Vor-Ort-Veranstaltungen wider.

**Abbildung 14: Nicht durchführbare Projektelemente seit Beginn der COVID-19-Pandemie**



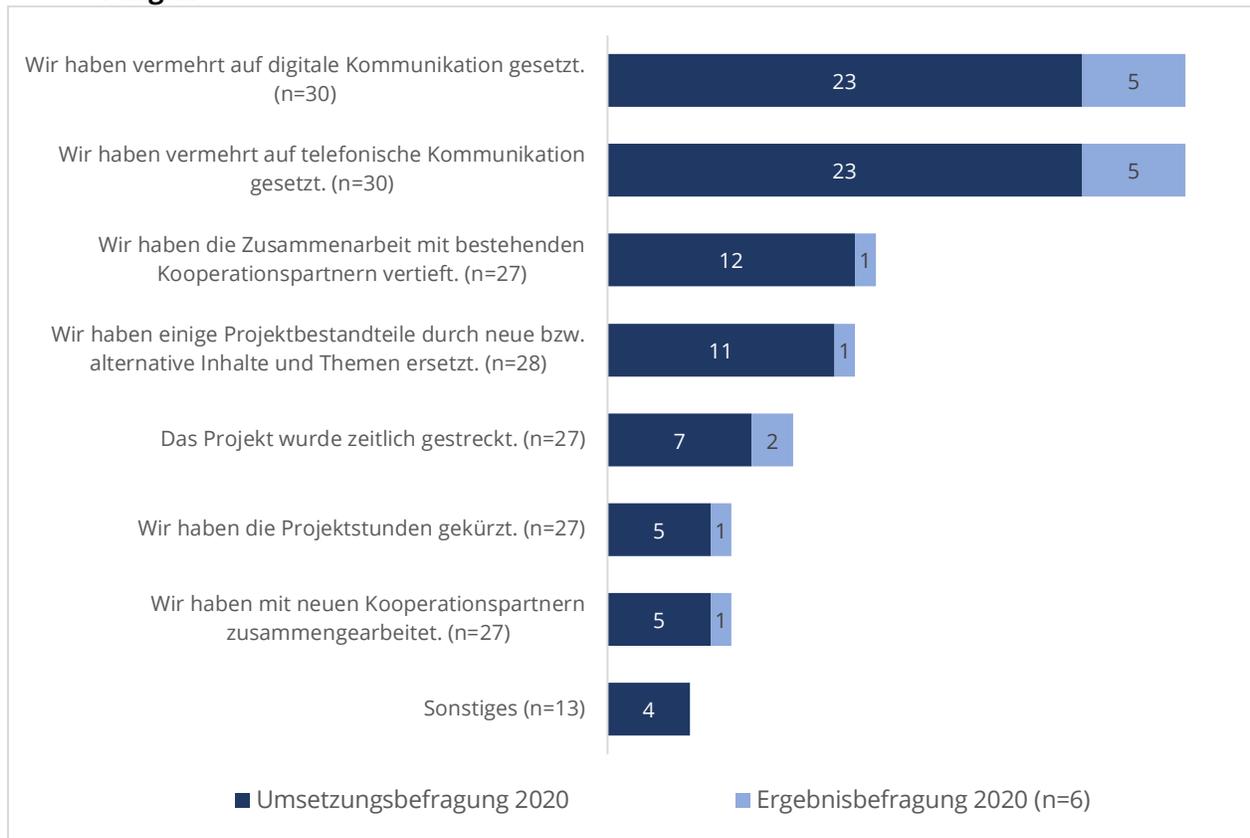
Quelle: ISG-Trägerbefragung zur Umsetzung, Prioritätsachse 7 (2020). Offene Antworten wurden kategorisiert. Mehrfachnennungen möglich. N=25.

Träger von sozial-innovativen Projekten, die mit den beschriebenen Herausforderungen im Rahmen der Projektumsetzung konfrontiert waren, haben verschiedene Lösungen und Handlungsansätze zu deren Bewältigung ergriffen (vgl. Abbildung 15).<sup>101</sup> So wurde weit überwiegend auf digitale sowie telefonische Kommunikation gesetzt (n=23). Knapp die Hälfte der Träger (n=12) vertiefte die Zusammenarbeit mit bestehenden Kooperationspartner\*innen. Viele Projektträger (n=11) reagierten auch auf die veränderten Umsetzungsbedingungen, indem sie einige Projektbestandteile durch neue bzw. alternative Inhalte und Themen ersetzten. Sieben Projekte wurden zudem zeitlich gestreckt. Jeweils fünf befragte Träger haben die Projektstunden gekürzt oder mit neuen Kooperationspartner\*innen zusammengearbeitet. Zusammenfassend haben die Träger durch Umstellung auf digitale Kommunikationswege auf die aus ihrer Sicht am häufigsten genannten Herausforderungen reagiert. Nichtsdestotrotz waren sich viele der befragten Expert\*innen darüber einig, dass die digitale Kommunikation nicht immer die gleiche Qualität habe wie der Vor-Ort-Austausch. Beispielsweise sei gerade am Anfang der Projektarbeit die Vernetzung mit potenziellen Projektpartnern durch den Wegfall von Vor-Ort-Veran-

<sup>101</sup> Berichtet werden hier nur die Ergebnisse aus der Umsetzungsbefragung. Tendenziell werden die gewählten Maßnahmen aber auch von den (wenigen) Trägern aus der Ergebnisbefragung ergriffen, deren Projekte noch durch die Pandemie beeinträchtigt wurden.

staltungen deutlich erschwert worden. Außerdem gehe durch den Wegfall von Präsenzveranstaltungen spontaner und wertvoller (informeller) Austausch verloren. Weniger von Veränderungen betroffen waren hingegen die Projektinhalte selbst.

**Abbildung 15: Lösungen / Handlungsansätze der Träger zur Bewältigung der Herausforderungen**



Quelle: ISG-Trägerbefragung zur Umsetzung (N=25) sowie zu Ergebnissen und Wirkungen (N=6), Prioritätsachse 7 (2020). Kumulierte Darstellung von „trifft stark zu“ und „trifft etwas zu“. Mehrfachnennungen möglich.

Welche Inhalte und Methoden, die abweichend von der ursprünglichen Planung in den Projekten entwickelt und eingesetzt wurden, sich angesichts der COVID-19-Pandemie bewährt haben, wurde in der Umsetzungsbefragung erfragt. Mehrheitlich wird auch hier erneut der Kommunikationsaspekt betont. So haben sich für die Träger v.a. digitale Kommunikationskanäle für Formate wie Netzwerktreffen, Konferenzen, Workshops, Fortbildungen und Teammeetings bewährt (n=20). Lediglich drei Träger bemängelten die (aus ihrer Sicht eingeschränkte) technische Funktionalität digitaler Medien etwa zur Potentialfeststellung oder Vernetzungsmöglichkeiten. Weitere vereinzelt genannte Inhalte und Methoden, die sich aus Sicht der Träger bewährt haben sind der telefonische Kontakt zu Teilnehmenden, große Räumlichkeiten, kleine Gruppen, Aktivitäten im Freien, Kreativangebote der Aufbau eines vertieften Reflexionsmodells sowie konkrete COVID-19-Themen (ohne diese näher zu benennen). Überdies gaben die befragten Träger (der zum Zeitpunkt der Umsetzungsbefragung 2020 noch) laufenden sozial-innovativen Projekte vielfach an (n=10), seit Beginn der Pandemie weitere Unterstützung des

Bundes oder des Landes Niedersachsen in Anspruch genommen zu haben bzw. planen diese noch in Anspruch zu nehmen. Dies betrifft Träger aus beiden Handlungsfeldern gleichermaßen. Am häufigsten (n=7) wird in diesem Zusammenhang auf die Niedersachsen-Soforthilfe Corona<sup>102</sup> verwiesen. Weitere Hilfsangebote, auf die vereinzelt verwiesen wird, sind das bereits beschriebene Sozialdienstleister-Einsatzgesetz<sup>103</sup> sowie der Corona-Sonderfonds für die Erwachsenenbildung<sup>104</sup>. In der Ergebnisbefragung (2020) gaben zwei der sechs betroffenen Projektträger an, Unterstützung des Bundes und des Landes in Anspruch genommen zu haben, und zwar in Form von Kurzarbeitergeld.

In der Umsetzungsbefragung 2020 wurden die Träger (zum Zeitpunkt der Befragung noch) laufender Projekte außerdem offen danach gefragt, wie sie die Informationspolitik und Unterstützungsmaßnahmen – bspw. hinsichtlich Reaktionsgeschwindigkeit, Transparenz, Angemessenheit – zur sozial-innovativen ESF-Förderung in Niedersachsen von Seiten der Verwaltungsbehörde, des programmverantwortlichen Fachreferats oder der NBank seit Beginn der COVID-19-Pandemie beurteilen. Von den 18 befragten Trägern, die eine Bewertung abgaben, werden die Informationspolitik und Unterstützungsmaßnahmen mehrheitlich (n=13) positiv – als „gut“, „(sehr) zufrieden“ oder „unproblematisch“ – beurteilt. Vereinzelt wurden beide Aspekte als verbesserungswürdig bewertet, ohne dass allerdings konkrete Verbesserungsvorschläge genannt wurden. Konkret genannte Kritikpunkte waren überdies eine zu lange Dauer für das Antrags- und Bewilligungsverfahren oder ein (stark) verzögertes Mittelabruf.

Welche Auswirkungen die COVID-19-Pandemie voraussichtlich auf die anvisierten Ziele der Projekte hat, wurde ebenfalls in beiden Trägerbefragungen (2020) erfragt. In der Umsetzungsbefragung gaben lediglich drei Träger an, dass die Pandemie voraussichtlich keine Auswirkungen auf ihre Projektziele haben wird. Die Mehrheit der Träger gab an, dass die Pandemie voraussichtlich teilweise (n=16) oder voraussichtlich starke Auswirkungen (n=4) auf die Zielerreichung ihrer Projekte haben wird. Zentrale Gründe für diese Einschätzungen sind in erster Linie zeitliche Verzögerungen v.a. bei der Projektumsetzung (n=11), Schwierigkeiten bei der Gewinnung, Kooperation und Kommunikation mit (neuen) Projektpartnern (n=8) sowie eingeschränkte und reduzierte Kontaktmöglichkeiten zu Teilnehmer\*innen, insbesondere auf vor Ort-Veranstaltungen (n=5). Die Ergebnisse der Trägerbefragung zu Ergebnissen und Wirkungen zeigen dagegen ein etwas positiveres Bild bei den Auswirkungen auf Projektziele, was sich zuvorderst darauf zurückführen lässt, dass die Mehrheit der Projekte, seit Aufkommen der Pandemie entweder (mehrheitlich) bereits abgeschlossen oder in der Umsetzung schon weit vorangeschritten war und nur noch eine relativ kurze Laufzeit hatte. Nur vereinzelt (n=3) gaben Träger

---

<sup>102</sup> Mit der Niedersachsen-Soforthilfe Corona werden kleine Unternehmen, Soloselbständige und Angehörige der freien Berufe finanziell unterstützt, die infolge der COVID-19-Pandemie in wirtschaftliche Schwierigkeiten und damit in Existenznot geraten sind (vgl. NBank 2020).

<sup>103</sup> Das Sozialdienstleister-Einsatzgesetz „regelt die Voraussetzungen für die Gewährung von Zuschüssen für Einrichtungen und soziale Dienste zur Bekämpfung der Auswirkungen der Corona-Krise“ (siehe BA 2020).

<sup>104</sup> Der Corona-Sonderfonds für die Erwachsenenbildung stellt 5,5 Millionen Euro für anerkannte Bildungseinrichtungen zur Verfügung, „wenn alle anderen Finanzierungs- und Einsparmöglichkeiten ausgeschöpft sind und die finanzielle Liquidität [aufgrund der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie] gefährdet ist“ (MWK 2020).

von Projekten, die zum Zeitpunkt der Pandemie noch liefen, an, dass die Pandemiesituation zumindest teilweise Auswirkungen auf die Erreichung der Projektziele hatte. Bspw. haben abschließende Veranstaltungen mit regionalen Akteur\*innen zur Übertragbarkeit nicht stattfinden können.

### *Zusammenfassung*

Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die sozial innovative ESF-Förderung in Niedersachsen waren und sind vielfältig. Sie können teilweise als richtungsweisend für die Förderperiode 2021 bis 2027 angesehen werden. Langfristig betrachtet bietet die sozial innovative Förderung große Chancen für Unternehmen und Einrichtungen aus dem Gesundheits- und Sozialsektor den Herausforderungen durch die Pandemie mit neuartigen und besseren Lösungsansätzen zu begegnen. Kurzfristig müssen innovative Ideen, die auf Grundlage bisheriger Bedarfslagen entstanden sind angesichts der Pandemiesituation u.U. auf den Prüfstein gestellt werden. Die Evaluationsergebnisse zeigen jedoch ein anderes Bild. Zentrale Herausforderungen im Hinblick auf die Steuerung und Umsetzung von Projekten bestanden und bestehen zum Zeitpunkt der Berichtslegung steuerungsseitig beim Umgang mit zeitlichen Verzögerungen von Projekten, der Abrechnung von bspw. nicht geleisteten Produktivstunden, kostenneutralen Projektverlängerungen, den Mittelabrufen, dem Umgang mit einer potentiellen Nichterreichung von Projektzielen, einer nachträglichen Erhöhung von Zuwendungen sowie der Deckung von entstandenen Kofinanzierungslücken. Als Reaktion hierauf wurden von der niedersächsischen Verwaltungsbehörde entsprechende Erlasse mit entsprechenden initialen Lösungsansätzen in Kraft gesetzt. Die Projektträger bewerteten sowohl die gewählten Unterstützungsmaßnahmen als auch die Informationspolitik von Seiten der Verwaltungsbehörde, des programmverantwortlichen Fachreferats sowie der NBank überwiegend als zufriedenstellend. Starke Auswirkungen hatte die Pandemiesituation bislang auf zum Zeitpunkt der Berichtslegung laufende sozial innovative Projekte, die sich vor allem in einer erschwerten Kommunikation bzw. der Umstellung der (bewährten) Kommunikationswege auf digitale Formate sowie allgemein zeitlichen Verzögerungen äußerten. Vor allem Vor-Ort-Veranstaltungen, Gruppenangebote oder Netzwerktreffen waren zeitweise nicht durchführbar. Entsprechende Lösungsansätze der Träger bezogen sich daher überwiegend auf die Einrichtung neuer digitaler Kommunikationswege, die sich aus Sicht der Träger insgesamt auch in ihren Projekten bewährt hätten. Eine Anpassung von Projektinhalten oder allgemeine Konzeptveränderungen waren hingegen kaum erforderlich. Vielfach mussten die (befragten) Träger von Projekten, die sich zum Zeitpunkt der COVID-19-Pandemie noch in der Umsetzung befanden, Unterstützungsmaßnahmen des Bundes und des Landes Niedersachsen in Anspruch nehmen oder planten, diese noch in Anspruch zu nehmen. Finanzielle Engpässe betrafen aber die Trägereinrichtungen als solche und nicht so sehr die sozial-innovativen Projekte. Teilweise Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Projektziele zeigten eher bei zum Zeitpunkt der Berichtslegung noch laufenden Projekten. In die kommende Förderperiode 2021 bis 2027 wird allgemein mit Optimismus geschaut und vor allem auf digitale Kommunikationswege und Angebotsformate gesetzt. Trotz der volatilen Entwicklung der COVID-19-Pandemie

blicken sowohl die befragten Träger als auch die interviewten Steuerungsgruppenmitglieder positiv auf die Möglichkeiten, die die sozial-innovative RL aus ihrer Sicht auch mit Blick auf die kommende Förderperiode bietet. So habe die Förderung sich gerade auch angesichts der Pandemiesituation als zeitgemäßes und anpassungsfähiges Instrument bewährt. Die Pandemiesituation als solche wird hierbei vielfach als inhaltlicher Beschleuniger für bestimmte Themenbereiche (z.B. Homeoffice, digitale Kommunikationsformate) betrachtet. Daher sollte aus Sicht vieler befragter Akteur\*innen sowohl in der Steuerung als auch in der Umsetzung der Projektförderung zukünftig noch stärker auf – auch im Rahmen der Pandemie bewährte – Themen und Instrumente gesetzt werden, wie etwa E-Learning, digitale Formate oder auch eine flexiblere Anerkennung von Teilnehmenden-/Produktivstunden.

## **6. Fazit und Handlungsempfehlungen**

Der gesellschaftliche und demografische Wandel in Niedersachsen hat vielfältige Folgen, insbesondere für Unternehmen und Beschäftigte, aber auch im Hinblick auf den gesamten Bereich der sozialen Daseinsvorsorge v.a. in den ländlichen Regionen des Flächenlandes. Um diesen Herausforderungen noch wirksamer begegnen zu können, müssen auch neue Wege beschritten werden. Diesen Ansatz verfolgt die sozial-innovative Förderung des niedersächsischen OPs im Förderzeitraum 2014-2020. Die explizite Förderung sozialer Innovationen mit ESF-Mitteln ist ein Novum im ESF des Landes. In Niedersachsen zielt sie auf die Förderung von Projekten in zwei thematischen Schwerpunkten: „Arbeitswelt im Wandel“ und „Soziale Daseinsvorsorge“. Durch die innerhalb dieser Schwerpunkte thematisch offene Ausrichtung der Förderung können Projekte mit unterschiedlichsten inhaltlichen, organisatorischen und strukturellen Ausrichtungen entwickelt und erprobt werden. Die Projektförderung wird flankiert von einer eigenen Unterstützungsstruktur, bestehend aus überregional tätigen und schwerpunktmäßig zuständigen Stellen sowie einer fachlich breit aufgestellten Steuerungsgruppe.

Der vorliegende Abschlussbericht fokussiert die zentralen Ergebnisse zur begleitend angelegten Evaluation der Prioritätsachse 7 zur sozial-innovativen ESF-Förderung in Niedersachsen der Förderperiode 2014 bis 2020. Im Rahmen dieser Evaluation wurde der gesamten Umsetzungsprozess der Förderung betrachtet. Ein besonderes Augenmerk der Evaluation lag hierbei auf den zentralen Steuerungsmechanismen der Förderung, der Rolle der Stellen für soziale Innovation und insbesondere auf der Umsetzung, den Ergebnissen und den Wirkungen der Projektförderung. Folgende Fragen, auf die in diesem Kapitel – auf Basis der Evaluationsergebnisse – zusammenfassende Antworten gegeben werden sollen, waren hierbei forschungsleitend:

- Wie gestalten sich die Auswahlprozesse im Rahmen der Projektförderung und nach welchen Kriterien erfolgt die Projektauswahl?
- Welches Innovationsverständnis liegt der sozial-innovativen Projektförderung zugrunde?

## Evaluationsendbericht zur Prioritätsachse 7 „Soziale Innovation“

- Welche Rolle spielen die Stellen für soziale Innovation im Rahmen der Projektförderung?
- Welche Themen und Zielgruppen adressieren die geförderten Projekte?
- Welche sozialen Innovationen werden durch die Projektförderung angestoßen?
- Welche Ergebnisse der geförderten sozial-innovativen Projekte lassen sich beobachten?
- Welche Projekte können verstetigt werden und welche Determinanten begünstigen oder hemmen eine Verstetigung?

Die Evaluation basiert auf Dokumentenanalysen, der Auswertung von Monitoringdaten der NBank, Expert\*inneninterviews mit allen Mitgliedern der sog. Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ und standardisierten Befragungen von Trägern der sozial-innovativen Projekte. Zur Herausstellung der zentralen (Umsetzungs-)Aspekte und der Wirkung der Förderung, orientiert sich das abschließende Fazit an der eingangs beschriebenen Programmtheorie (vgl. Kapitel 3).

### *Inputfaktoren*

Gemessen am Fördervolumen von rd. 15 Mio. Euro handelt es sich um eine vergleichsweise kleine Förderlinie des niedersächsischen OPs. Die verfügbaren Finanzmittel wurden planungsgemäß weit überwiegend für die Projektförderung eingesetzt, mit einem vergleichsweise hohen Förderanteil für die Übergangsregionen. Die Projektförderung wird über das Wettbewerbsprinzip gesteuert, erfolgt die Projektauswahl doch über ein zweistufiges Antragsverfahren, bestehend aus einem Interessenbekundungsverfahren, das dem erheblich aufwändigeren Hauptantragsverfahren vorausgeht. Aufrufe zur Interessenbekundung erfolgten hierbei einmal jährlich. Der Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ kommt im Rahmen des Interessenbekundungsverfahrens die zentrale Aufgabe zu, über die Vorauswahl der interessantesten, besten sowie erfolgversprechendsten eingereichten Projektideen zu entscheiden sowie darüber, welche Träger zur Antragstellung aufgefordert werden. Sowohl die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe als auch das (gruppenintern) abgestimmte Auswahlverfahren nach transparenten Kriterien hat sich – nach anfänglicher Findungsphase der Steuerungsgruppe – aus Sicht ihrer fachlich beratenden und stimmberechtigten Mitglieder, bei denen aufgabenbezogene Zuständigkeiten bestehen, bewährt. Der Austausch zwischen den Mitgliedern ist konstruktiv, die finale Auswahl von Projektideen erfolgte stets im Konsens. Das wichtigste Kriterium sowohl bei der Vorauswahl von Projektideen als auch bei der Auswahl von Projekten – und somit Alleinstellungsmerkmal der Projektförderung – stellt der Innovationsgehalt eines Projektes dar, über den beschrieben werden soll, wie ein Projektansatz eine gesellschaftliche Herausforderung in einem der beiden Schwerpunkte auf

eine Weise löst, die eine spezifische und auf die konkreten Kontextbedingungen bezogene Neuheit oder deutliche Verbesserung gegenüber bisherigen Ansätzen darstellt.<sup>105</sup>

Das Innovationsverständnis der Förderung orientiert sich an der Perspektive der Europäischen Kommission, die hierunter neue Ideen versteht, die sozialen Bedürfnissen gerecht werden und neue soziale Beziehungen schaffen sollen. Allerdings war eine Konkretisierung dieses insgesamt eher unscharfen und abstrakten Konstrukts im Rahmen der Förderung erforderlich. So ist im Rahmen der Förderung im OP nicht nur der Neuigkeitscharakter für soziale Innovationen von Relevanz, sondern auch die Übertragbarkeit bspw. bestimmter Verfahren oder Produkte auf andere Bereiche. Die RL ist so ausgestaltet, dass eine Vielzahl von Adressaten angesprochen wird, um regionale Entwicklungsimpulse in einer hohen thematischen Breite setzen zu können und Raum für das Experimentieren mit neuen Ideen und Prozessen zu bieten. Das zugrundeliegende Verständnis sozialer Innovationen wird in der Steuerungsgruppe breit diskutiert. Ein von jedem Fördervorhaben zu erfüllendes Kriterium ist aber, dass es zumindest im jeweiligen regionalen Kontext innovativ ist. Die Bewertung des Innovationsgehalts stellt sich in der Steuerungsgruppe als diskursiver Lernprozess dar, was als sehr wichtig für den gesamten Prozess in der Steuerungsgruppe gewertet wird, da hierüber eine konstruktive inhaltliche Annäherung erfolgt. Hierdurch konnte ausgehend von einem zu Förderbeginn zunächst recht unscharf umrissenen Fördergegenstand im Förderverlauf ein gutes gemeinsames Verständnis über den konkreten Innovationsgehalt von Projektideen und Projekten entwickelt werden.

Insgesamt scheint sich die bisherige Ausrichtung der Förderung auf zwei Schwerpunkte, zwischen denen es inhaltliche Überlappungen gibt, bewährt zu haben, da hierüber die richtlinienseitig bewusst angestrebte Erprobung unterschiedlichster Projekte in zwei zentralen Bedarfsbereichen gefördert werden konnte. Eine stärkere inhaltliche Fokussierung könnte hingegen zur Folge haben, dass hierdurch sowohl mögliches Innovationspotenzial als auch der Adressatenkreis der Förderung deutlich eingeschränkt werden. Insofern hat sich die relative inhaltliche Offenheit der RL bewährt. Angesichts dieser Offenheit ist die im Förderverlauf erfolgte Schärfung des Verständnisses sozialer Innovationen aus Sicht des Evaluationsteams auch eine zentrale Bedingung für das Funktionieren der Projektförderung. Da sowohl beide Förderschwerpunkte (trotz möglicher Überschneidungen) als auch die Rahmenbedingungen in beiden Zielregionen unterschiedlich sind, sollte im Rahmen der Innovationsbewertung von Projektideen in dieser Hinsicht noch stärker differenziert werden. Dies würde zu einer weiteren Verständnisschärfung beitragen.

### *Aktivitäten und Output der Förderung*

---

<sup>105</sup> Weitere wichtige inhaltliche Kriterien sind Partizipation, also die Frage wie in einem Projekt relevante Akteure mit einbezogen werden, und die regionale Bedeutsamkeit eines Projektes.

### *a) Stellen für soziale Innovation*

Die drei Stellen für soziale Innovation sind zentrale Akteure der Förderung mit vielfältigen Aufgaben und fungieren als Katalysatoren für die Initiierung, Erprobung und Umsetzung der Projekte. Die beiden Stellen im Schwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“ sind beim Unternehmerverband Niedersachsen und beim DGB Niedersachsen, die Stelle im Schwerpunkt „Soziale Daseinsvorsorge“ ist bei der Landesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege angesiedelt. Eine wichtige den Stellen zugedachte Aufgabe ist die Beratung und Begleitung von potenziellen Trägern während des Interessenbekundungsverfahrens. Hierbei werden Interessenbekundungen u.a. auf ihre grundsätzliche Förderfähigkeit und Richtlinienkonformität geprüft, sprachliche Ungenauigkeiten behoben und bei Bedarf Projektideen gemeinsam mit den Trägern weiterentwickelt. Zudem informieren die Stellen z.B. Multiplikatoren zur Förderung und motivieren Akteur\*innen zur Entwicklung und Umsetzung von Projekten, insbesondere auch durch Nutzung ihrer Verbandsstrukturen und anderer Netzwerke.

Weit überwiegend werden laufende Projekte von den Stellen in regelmäßigem Kontakt – auch vor Ort – begleitet. Dies spielte im Förderverlauf eine zunehmend große Rolle. Hierbei geht es u.a. um die Klärung von konkreten Fragen und die Analyse des Projektfortschritts. So fungieren die Stellen auch als zentrale Schnittstelle zwischen Träger und Bewilligungsstelle zu unterschiedlichsten Anlässen. Passende Projekte werden zudem durch Initiierung der Stellen untereinander vernetzt, um voneinander lernen zu können. Unterstützt werden Träger auch bei der Kommunikation nach außen. Zum Abschluss eines Projektes erfolgt eine gemeinsame Besprechung und Analyse von Erkenntnissen, der Umsetzung und Ergebnisse eines Projekts. Zudem werden bei Bedarf inhaltliche Vorschläge zur möglichen Fortführung außerhalb der Förderung gemacht, die alle Projekte anstreben müssen. Dieser Aspekt zielt auf die Nachhaltigkeit der Projektförderung. Für die Projektträger hat die Zusammenarbeit mit den Stellen für soziale Innovation einen sehr hohen Stellenwert im gesamten Projektprozess und der Austausch wird als sehr hilfreich, zielführend, ermutigend und konstruktiv bewertet. Dabei hat der Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf der Träger zu konkreten Förderaspekten im Förderverlauf weiter zugenommen. Die Stellen erfüllen die ihnen zugedachten Aufgaben v.a. im Kontext des Antragsverfahrens und der Projektumsetzung umfänglich und tragen maßgeblich zum Gelingen der Projektförderung bei. Optimierungsbedarf besteht aus Sicht des Evaluationsteams v.a. mit Blick auf den (trans-)nationalen Erfahrungsaustausch und die Schaffung von transnationalen Kooperationen im Rahmen der Projektförderung. Diese Aufgabe ist ebenfalls den Stellen zugedacht, wurde aber bislang nicht von ihnen – weder einzeln noch gemeinsam – systematisch verfolgt.

### *b) Sozial-innovative Projektförderung*

Im Rahmen der Förderung wurden insgesamt 53 sozial-innovative, im Vergleich zu Projekten der ESF-Regelförderung hochbudgetierte Projekte bewilligt, von denen sich rd. die Hälfte zum Berichtszeitpunkt noch in der Umsetzung befindet. Insbesondere zum letzten Förderaufruf wurden vergleichsweise viele Interessenbekundungen eingereicht und Projekte bewilligt. Im Förderschwerpunkt „Arbeitswelt im Wandel“ wurden etwas mehr Projekte gefördert, als im anderen Förderschwerpunkt. Die Projekte verteilen sich dort beinahe gleich auf beide Zielregionen. Im Schwerpunkt „Soziale Daseinsvorsorge“ hingegen wurden im Vergleich zur Übergangsregion doppelt so viele Projekte in der stärker entwickelten Region bewilligt, was v.a. auf die Strukturschwäche und eine geringere Anzahl potenzieller Träger in der Übergangsregion zurückzuführen ist. Durch die Projektförderung konnten vielfach neue, ESF-unerfahrene Träger erreicht werden, v.a. im Schwerpunkt „Soziale Daseinsvorsorge“. Die im OP definierten Output-Zielwerte für das Jahr 2023 wurden bereits erreicht, allerdings bilden die OP-definierten Outputindikatoren die Förderung und deren Erfolge nur unzureichend ab.

Allgemein ist die sozial-innovative Projektförderung in Niedersachsen aufgrund der vergleichsweise offen ausgerichteten RL in beiden thematischen Schwerpunkten durch ein auffällig hohes Maß an Heterogenität gekennzeichnet. Dennoch können inhaltliche Umsetzungsschwerpunkte identifiziert werden. Neben schwerpunktbezogenen Themen wie Fachkräftemangel im Handlungsfeld „Arbeitswelt im Wandel“ und „Gesundheits- und Sozialvorsorge“ im Handlungsfeld „Soziale Daseinsvorsorge“ adressieren die Projekte schwerpunktübergreifend weit überwiegend die Themen Netzwerkbildung, Verbesserung von Organisations- und Kommunikationsstrukturen, Wissensmanagement, demografischer Wandel sowie Digitalisierung. Bei den Zielgruppen bzw. Adressaten der Förderung, die nicht direkt auf Teilnehmende ausgerichtet ist, zeigen sich Unterschiede in den Schwerpunktsetzungen. Während die geförderten Projekte im Handlungsfeld „Arbeitswelt im Wandel“ maßgeblich auf das gesamte Unternehmensumfeld ausgerichtet sind, ist die Zielgruppenausrichtung im Handlungsfeld „Arbeitswelt im Wandel“ deutlich heterogener, wobei v.a. ältere Personen aber auch Geflüchtete zentrale Zielgruppen darstellen. Inhaltlich eingegrenzt werden kann auch, welche sozialen Innovationen durch die Projektförderung angestoßen werden. Schwerpunktübergreifend zielen die geförderten Projekte mehrheitlich auf die Entwicklung und Erprobung neuer Handlungs-/Kommunikationsstrategien, Instrumente sowie (Lehr-)Methoden, auf die Förderung des Wissenstransfers zwischen Unternehmen, Institutionen und Personen, auf die Erprobung neuer digitaler Medien und auf eine Anpassung von Projekten während der Umsetzung. Dabei hat insbesondere der Einsatz digitaler Medien sowie die Entwicklung bzw. Erprobung neuer Handlungs- und Kommunikationsstrategien in den Projekten der letzten beiden Förderrunden deutlich an Bedeutung gewonnen, was mit zur berichteten Schärfung des Innovationsniveaus der Projekte beigetragen hat. Auch wenn der Einsatz bestimmter allgemeiner und innovativer Elemente durchaus schwerpunktabhängig ist, zeigen sich inhaltliche Überschneidungen zwischen beiden Förderschwerpunkten. Dass thematisch nicht trennscharf zwischen den Förderschwerpunkten unterschieden werden kann, ist ein Kennzeichen dieser Projektförderung. Dies lässt

sich aber nicht nur inhaltlich, sondern durchaus auch strukturell, aufgrund der Besetzung der Stellen, begründen. Insgesamt betrachtet, führt die bewusst angestrebte inhaltliche Offenheit dazu, dass dem Experimentieren neuer Projektansätze Raum gegeben wird. Hierdurch wird das aus Sicht des Evaluationsteams positiv zu bewertende zentrale Ziel der Projektförderung erreicht. Durch die hohe Heterogenität der Projekte lässt sich die Projektförderung inhaltlich aber nur schwierig fassen, was auch darauf zurückzuführen ist, dass eine gewisse Systematik bei Auswahl der Projektschwerpunkte nur schwierig erkennbar ist. An diesem Punkt zeigt sich aber auch der nur schwierig aufzulösende Spannungsbogen zwischen erforderlicher thematischer Offenheit und notwendiger Steuerung, in dem sich die öffentliche Förderung sozialer Innovationen grundsätzlich bewegt.

Im Rahmen der Projektförderung werden alle Querschnittsziele der EU-Strukturfondsförderung auf Basis von Richtlinienvorgaben zumindest formell berücksichtigt, die im OP formulierte Zielsetzung eines umfassenden Mainstreaming-Ansatzes der Querschnittsziele wird aber nicht systematisch verfolgt. Dabei wird es den Antragstellenden im Wesentlichen überlassen, was sie unter den Querschnittszielen verstehen und in welchem Maße sie die Querschnittsziele beim konkreten Projektvorhaben und in den Phasen der Planung, Zielbestimmung, Organisation, Umsetzung oder internem Monitoring konkret adressieren. Im Rahmen des Antragsverfahrens werden v.a. Bezüge zur Gleichstellung der Geschlechter, Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung sowie das landesspezifische Leitbild „Gute Arbeit“ hergestellt, die aber eher allgemeiner Art sind. Die Umsetzung einzelner Querschnittsziele im Projekt hängt zwar von der thematischen Ausrichtung sowie der Zielgruppenausrichtung eines Projekts ab, wurde aber auch eher in Einzelfällen vorangetrieben. Bis auf das Querschnittsthema der (ökologischen) Nachhaltigkeit, welches bei der Projektumsetzung kaum eine Rolle spielt, haben die anderen Querschnittsthemen zumindest eine gewisse Relevanz in der Projektumsetzung, zu denen es unterschiedliche Anknüpfungspunkte gibt. Gleichzeitig gibt es aber keine Hinweise darauf, dass die Querschnittsziele in der Projektumsetzung systematisch verfolgt werden.

Ein zentraler Aspekt der stark partizipativ ausgerichteten Projektförderung ist die Zusammenarbeit der Projektträger mit Kooperationspartnern. Dabei gibt es in allen Projekten partizipative Ansätze, bei denen relevante Akteur\*innen von der Idee bis zur Projektumsetzung einbezogen werden, was aber insbesondere von der inhaltlichen Projektausrichtung abhängig ist. Projekte im Bereich „Arbeitswelt im Wandel“ werden insbesondere von Arbeitgeber- und Wohlfahrtsverbänden, Unternehmen, (Fach-)Hochschulen und regionalen Initiativen (z.B. Wirtschaftsförderung) aktiv unterstützt. Dabei gelingt die Zusammenarbeit mit diesen Akteur\*innen aus Sicht der Träger auch wie erhofft. Im Bereich „Soziale Daseinsvorsorge“ gibt es eine größere Heterogenität an unterstützenden Akteur\*innen. Dort sind besonders häufig „sonstige“ Akteur\*innen (v.a. Jugendämter, Krankenkassen, Vereine, Volkshochschulen oder Schulen) und die Ämter für regionale Landesentwicklung aktiv, mit denen die Zusammenarbeit

aus Sicht der Träger wie erhofft funktioniert. Mit bestimmten involvierten Akteursgruppen wie Ärzt\*innen, Psycholog\*innen, (Fach-)Hochschulen, Unternehmen, Migrationsorganisationen und Arbeitsämtern/Jobcentern funktioniert die Zusammenarbeit aber nur teilweise oder gar nicht wie erhofft.

Einen Einfluss auf die Umsetzung der Projektförderung haben die seit Anfang 2020 aufkommende COVID-19-Pandemie und die hiermit verbundenen tiefgreifenden gesamtgesellschaftlichen Einschnitte. Diese äußerten sich v.a. in einer erschwerten Kommunikation bzw. der Umstellung der (bewährten) Kommunikationswege auf digitale Formate sowie in zeitlichen Verzögerungen und die (zeitweise) Nicht-Durchführbarkeit von Vor-Ort-Veranstaltungen, Gruppenangeboten oder Netzwerktreffen bei noch laufenden Projekten. Lösungsansätze von Projektträgern bezogen sich daher überwiegend auf die Einrichtung neuer digitaler Kommunikationswege. Dennoch zeigt sich die Projektförderung gegenüber der Pandemiesituation durchaus robust, da eine Anpassung von Projekthinhalten oder -konzepten (zum Zeitpunkt der Berichtslegung) kaum erforderlich war. Finanzielle Engpässe betrafen die Trägereinrichtungen als solche und nicht so sehr die sozial-innovativen Projekte.

### *Ergebnisse und Wirkungen*

Zum Zeitpunkt der Berichtslegung war rd. die Hälfte aller Projekte abgeschlossen, daher sollten die kurz- und langfristigen Ergebnisse sowie Wirkungen der Projektförderung als vorläufig gewertet werden.

Die Ergebnismessung in der sozial-innovativen Projektmessung erfolgt formal über einen programmspezifischen Indikator. Dieser erfasst, ob ein abgeschlossenes Projekt nach Evaluierung durch die Steuerungsgruppe „Soziale Innovation“ für ein Mainstreaming empfohlen wird. Der Indikator zielt somit auf den Förderanspruch der Dauerhaftigkeit und Verbreitung von wirkungsvollen sozial-innovativen Projekten. Zum Zeitpunkt der Berichtslegung wurden nur wenige Projekte empfohlen, was darauf zurückzuführen ist, dass das konkrete Verfahren zur Ableitung des Indikators und die initiale Bewertung erst im Jahr 2019 erfolgte. Eine Erreichung der OP-definierten Zielwerte ist aber sehr wahrscheinlich. Allerdings bildet der Ergebnisindikator – wie die im OP-definierten Outputindikatoren – die Förderung und deren Intention nur unzureichend ab und lässt vorliegende Informationen zu möglichen Ergebnissen und Wirkungen der Förderung zumindest im offiziellen Monitoring ungenutzt, worauf im Zusammenhang mit den abschließenden Handlungsempfehlungen näher eingegangen wird. Ein wesentlicher Nachteil des oben genannten Indikators ist, dass dieser die Empfehlung einer Fortführung und nicht die Fortführung selbst – und damit die tatsächliche Verbreitung und Übertragung des innovativen Ansatzes – und in den Vordergrund stellt.

#### *a) Unmittelbare Ergebnisse der Projektförderung*

Unmittelbare Ergebnisse zielen auf den Nutzen, den Projektzielgruppen und -adressaten aus den geförderten Projekten ziehen. Im Rahmen der Evaluation konnte dies zwar nicht direkt und nach objektiven Kriterien gemessen werden, allerdings geben subjektive Einschätzungen der Träger Hinweise zumindest darauf, welche Ergebnisse diese selbst bestätigen können. Zentrale Projektziele, die aus Sicht der Träger mehrheitlich wie erwartet oder besser erreicht wurden, sind eine allgemeine Verbesserung des Problembewusstseins und des (sektorenübergreifenden) Dialogs zwischen relevanten regionalen Akteur\*innen. Oftmals erreicht wurde nach Trägerangaben auch eine starke Sensibilisierung von beteiligten Einrichtungen und Akteur\*innen, eine Verbesserung der Fähigkeiten und im Handeln bei den betreffenden Zielgruppen, eine Verbesserung des Zugangs zu relevanten Informationen, anderen Ressourcen und relevanten Dienstleistungen für Privatpersonen, Unternehmen oder anderen regionalen Einrichtungen sowie die Gewinnung neuer Akteur\*innen oder gesellschaftlicher Gruppen. Überdies werden auch Zielsetzungen mit explizitem Bezug zu Querschnittsthemen durch die Trägerangaben bestätigt. Hierzu gehört eine Stärkung des Leitbilds „Gute Arbeit“ v.a. bei Projekten im Handlungsfeld „Arbeitswelt im Wandel“ sowie in beiden Handlungsfeldern gleichermaßen, eine Verbesserung der Bedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und/oder Pflege und Beruf. Plausibel abgeleitet werden die beschriebenen Einschätzungen auf Basis der (lokalen) Nachfrage nach konkreten Projektmaßnahmen und -Werkzeugen, der Beteiligung verschiedener Akteursgruppen an der Erprobung konkreter Angebote oder an Schulungen, des wahrgenommenen gestiegenen Problembewusstseins bei Projektzielgruppen, Kostenträgern und Akteur\*innen aus Politik und Verwaltung, der Abbildung eines stabilen Einsatzablaufs der Projekte und des positiven Feedbacks von Dritten, Mitarbeiter\*innen von beteiligten Einrichtungen und Akteur\*innen. Maßgeblich trugen aus Sicht der Träger sowohl der Wissenstransfer und das Wissensmanagement zwischen Unternehmen, Institutionen und Personen als auch die Schaffung neuer Netzwerke und Kooperationen zu den genannten unmittelbaren Zielen bei. Interessant ist, dass hingegen die Erprobung neuer digitaler Medien nach Einschätzung der Träger seltener zur Erreichung ihrer Projektziele beigetragen hat, auch wenn der Digitalisierungsaspekt in der sozial-innovativen Projektförderung eine wichtige Rolle spielt. Es scheint, als ob organisatorische und kommunikative Elemente maßgeblicher zur Zielerreichung von Projekten beitragen als rein technische Bestandteile.

### *b) Beitrag zu EFRE-Innovationszielen*

Für den im Operationellen Programm angestrebten Beitrag der Förderung sozialer Innovationen im ESF-Kontext zu den Innovationszielen der EFRE-Förderung lassen sich auf Basis der durchgeführten empirischen Erhebungen lediglich in Einzelfällen Belege finden. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass im OP nicht näher beschrieben wird, worin dieser Beitrag konkret bestehen soll und auf welche Weise er erreicht werden soll. So bestehen Hinweise, dass ein (wie auch immer gearteter) Beitrag von der Projektförderung im Bereich „Arbeitswelt im Wandel“ ausgeht, v.a. im Kontext des Ausbaus des Wissens- und Technologietransfers sowie der Vernetzung von Unternehmen. Auch finden

sich Hinweise darauf, dass zu den Zielen „Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit“ von KMU oder bestimmten Sektoren, neue Impulse für Personalführung oder die Förderung von Ressourceneffizienz beigetragen wird. Hierbei handelt es sich auch um direkte oder indirekte Innovationsziele der EFRE-Förderung. Weitere lose Anknüpfungspunkte bestehen bei der Gründungsförderung durch die EFRE-kofinanzierten Finanzinstrumente wie z.B. MikroSTARTer, insbesondere zu den Themen SE und Impact Investing.

### *c) Verstetigung und Verbreitung sozial-innovativer Projekte*

Der Erfolg sozialer Innovationen bemisst sich an deren Verbreitung und Übertragung auf andere Kontexte. Daher zielt auch die sozial-innovative Projektförderung in Niedersachsen auf eine nachhaltige Verankerung erfolgreicher Ansätze in anderen inhaltlichen, thematischen und/oder regionalen Kontexten. Abgeschlossene Projekte sollen hierbei (ohne weitere Förderung) verstetigt werden, was zum Zeitpunkt der Berichtslegung auch weit überwiegend erfolgte. Am häufigsten erfolgte eine Verstetigung dabei in Form der (offenen) Verbreitung von zentralen Projektergebnissen und -informationen (etwa über Leitfäden oder und durch die Fortführung von Projektbausteinen durch andere Einrichtungen oder beteiligte Kooperationspartner. Eine (praktische) Fortführung vollständiger Projekte erfolgte hingegen nur vereinzelt. Die Verstetigungsambitionen von Trägern der zum Zeitpunkt der Berichtslegung noch laufenden Projekte deuten aber an, dass hier noch Verschiebungen möglich sind. Auch aus Sicht der Träger sind ihre Projekte oder mindestens Projektbestandteile überwiegend auf eine mögliche inhaltliche oder räumliche Übertragbarkeit ausgerichtet, da gewählte Projektansätze oft entweder nicht auf regionale Besonderheiten oder bestimmte Bereiche bezogen seien. Zentrale identifizierte Übertragbarkeitspotenziale der Projektförderung sind u.a. umgesetzte Fortbildungskonzepte/-maßnahmen, Dienstleistungsangebote zu spezifischen Themenbereichen oder informationstechnologische – v.a. webbasierte und außerdem häufiger partizipativ entwickelte – Schnittstellen und Anwendungen. Insgesamt lassen sich auf Basis der durchgeführten Erhebungen zwar deutliche Übertragbarkeitspotenziale erkennen, es können aber keine Aussagen darüber getroffen werden, in welchem Maße diese Potenziale tatsächlich genutzt werden können.

Im Rahmen der Evaluation wurden auch bestimmte Determinanten identifiziert, die eine Verstetigung und Verbreitung der sozial-innovativen Projekte begünstigen oder hemmen. Zu den zentralen Gelingensfaktoren zählen u.a. verschiedene Netzwerkaspekte (wie die Kooperationsbereitschaft oder die Netzwerkqualität), die thematische Relevanz eines Projektes (v.a. in ländlichen Regionen), günstige gesetzliche Rahmenbedingungen, die Ambition der Erweiterung des Produktportfolios durch externe Akteur\*innen, eine vorhandene Infrastruktur für bestimmte Angebote, verstärkte Öffentlichkeitsarbeit oder Lobbyarbeit bei Entscheider\*innen auf der politischen Ebene sowie die Unterstützung der Träger durch die Stellen für soziale Innovation bei der Übertragung von Projektansätzen z.B. in weiterfüh-

rende Formate. Hemmende Faktoren sind u.a. fehlende Finanzierungsmöglichkeiten, ungünstige Rahmenbedingungen oder Vorbehalte von potenziell fortführenden Akteuren gegenüber Veränderungen, ungünstige Rahmenbedingungen in bestimmten Sektoren (z.B. zeitlicher Druck im Pflegealltag), ungünstige gesetzliche Rahmenbedingungen oder fehlende Unterstützung relevanter insbesondere politischer Akteur\*innen für einen bestimmten Bereich.

*c) Impact*

Das übergeordnete und langfristige Ziel sozialer Innovationen besteht in Veränderungen auf gesellschaftlicher bzw. systemischer Ebene. Derartige Veränderungen sind generell nur schwierig und wenn überhaupt nur indizienhaft nachzuweisen. Im Rahmen der Evaluation konnten zumindest – u.a. auf Basis der Bewertungen der Projektträger – Hinweise auf strukturelle Wirkpotenziale der Projektförderung mindestens im regionalen Kontext identifiziert werden. Inwieweit es dann zur Nutzung dieser Wirkpotenziale und echten Veränderungen kommt, kann aufgrund der Langfristigkeit solcher Veränderungsprozesse nicht im Rahmen dieser Evaluation festgestellt werden. Der potenzielle Beitrag der abgeschlossenen Projekte zu strukturellen Veränderungen im jeweiligen Handlungsfeld, wird aus Sicht der Träger überwiegend als (eher) groß eingeschätzt. Dies gilt in ähnlichem Maße auch für den Beitrag zum allgemeinen Ziel, Folgen des demografischen Wandels abzufedern. Konkret genannte Wirkpotenziale sind hierbei u.a. die Etablierung neuer Formen der Zusammenarbeit, die Stärkung der Bedeutung von Arbeitsmarktakteuren im regionalen Kontext, die flächendeckende Expertise zu konkreten Themen mithilfe digitaler Medien, die Schaffung sektorenübergreifender Versorgungsangebote, langfristige Organisationsentwicklung oder die Verbesserung der Mobilität im ländlichen Raum. Insgesamt wird der Projektförderung sowohl von den Projektträgern als auch den Mitgliedern der Steuerungsgruppe eine große Veränderungswirksamkeit auch hinsichtlich struktureller Veränderungen im regionalen Kontext zugesprochen. Diese kann gegenwärtig allerdings in keiner Weise quantifiziert werden, auch wenn durch die Projektförderung einzelne strukturelle Impulse gesetzt werden konnten.

*Zusammenfassende Bewertung*

Zusammenfassend betrachtet wird die sozial-innovative Förderung weit überwiegend von den relevanten Akteur\*innen der Förderung – zu denen die Projektträger, Stellen für soziale Innovation und weitere Mitglieder der Steuerungsgruppe zählen – als sehr wichtige und mindestens sinnvolle Ergänzung des niedersächsischen Fördergeschehens bewertet, stößt sie doch aus deren Sicht mit ihrer offenen Ausrichtung dringend erforderliche, neue und kreative Lösungswege angesichts vielfältiger, insbesondere demografisch bedingter Problemlagen im Land an. Außerdem leistet sie nach Einschätzung der in die Erhebungen einbezogenen Akteur\*innen einen wichtigen Beitrag zur Einführung sozialer Innovationen in Niedersachsen. Durch die RL wird es nach ihrer Einschätzung möglich, Lösungsansätze zu erproben, die über keine andere RL umsetzbar sind. Mit Hilfe dieser Möglichkeit der Erprobung ist die Förderung so angelegt, dass Projekte auch scheitern dürfen. Die Förderung führt aus Sicht der Mitglieder der Steuerungsgruppe zu einer positiven Dynamik in einzelnen Regionen, verbunden mit einem hohen Engagement bei Projektträgern, Kooperationspartnern, Verbänden und Stakeholdern.

Die Implementierung der Förderung sozialer Innovationen, die in dieser Form einen gänzlich neuen Fördergegenstand im niedersächsischen OP darstellt, ist aus Sicht der Evaluation in vielerlei Hinsicht gelungen. Es wurden Steuerungsverfahren und Unterstützungsstrukturen entwickelt, die sich im Förderverlauf etabliert und wichtige Erfahrungs- und Lernprozesse bei den beteiligten Akteur\*innen der Förderung angestoßen haben. Die thematische Offenheit der RL ermöglicht hierbei, dass keine zu starke inhaltliche Fokussierung das Potenzial der Förderung einengt. Hierdurch hat sie auch das Potenzial, schnell und zielgerichtet auf sich kurzfristig ändernde Rahmenbedingungen zu reagieren, bspw. auch auf externe Schocks wie der COVID-19-Pandemie. Um dem – bei einer zu offenen Herangehensweise – möglichen Risiko einer gewissen inhaltlichen Beliebigkeit einer sozial-innovativen Projektförderung entgegenzuwirken, besteht hierbei das Erfordernis einer gewissen Balance zwischen der Notwendigkeit eines konkret umrissenen Förderrahmens (inhaltlich, strukturell, thematisch) bei gleichzeitig großer Flexibilität gegenüber den zu fördernden Projektansätzen.

Auch das zweistufige Antragsverfahren ist aus Sicht der Evaluation positiv zu werten, gerade weil es sich um ein neues und inhaltlich relativ offenes Förderinstrument handelt. Einerseits erfolgt hierdurch eine zielgerichtete Qualitätsbewertung und -sicherung von Projekten, andererseits werden nicht förderfähige Projekte durch das vorgeschaltete Interessenbekundungsverfahren vor hohen bürokratischen Aufwänden geschützt.

Die von allen Seiten wertgeschätzten Stellen für soziale Innovation haben sich aus Sicht der Akteur\*innen zum unverzichtbaren Katalysator für einen Fördergegenstand entwickelt, der ein hohes Maß an Aufklärung, Sensibilisierung und Anbahnung erforderlich macht. Ein Beleg für die gute Arbeit ist, dass die Projektförderung in der aktuellen Laufzeit erfolgreich angelaufen ist und die Nachfrage hiernach im Förderverlauf deutlich anstieg. Als Beleg für die erfolgreiche Umsetzung kann auch gewertet werden, dass gänzlich im ESF unerfahrene Träger für diese Förderung gewonnen werden konnten, so dass außerhalb des ESF stehendes Innovationspotenzial aktiviert werden konnte. Darüber hinaus zeigen die durchgeführten Erhebungen, dass mögliche Mitnahmeeffekte in der Projektförderung reduziert werden konnten. Durch die Projektförderung konnten viele neue Impulse zu unterschiedlichen Bedarfslagen angestoßen werden, auch wenn validere Aussagen zur effektiven Verbreitung sozialer Innovationen und zu langfristigen Wirkungen der Projektförderung noch ausstehen. Durch die Förderung von sozial-innovativen Projekten und der Begleitung der Umsetzung dieses Förderangebots durch die Stellen im Rahmen der Trägerberatung, Ideenbewertung, Antragsprüfung, Netzwerks- und Kommunikationsarbeit sind wichtige strukturelle Grundlagen geschaffen worden, soziale Innovationspotenziale zu erschließen, zu aktivieren und im Erfolgsfall auch zu Veränderungsprozessen auf gesellschaftlicher Ebene beizutragen. Die Erhebungen zeigen diesbezüglich, dass zumindest bereits im lokalen bzw. regionalen Kontext Diskussionen zur Gestaltung von Wandlungsprozessen angeregt werden konnten und Netzwerke entstanden sind.

Mit Blick auf die kommende ESF Plus Förderperiode 2021 bis 2027 ist eine weitere Zunahme der Bedeutung des Fördergegenstands sozialer Innovationen aufgrund des aktuellen ESF+ Verordnungsentwurfs (KOM 2018a) erwartbar.<sup>106</sup> Das Land Niedersachsen kann hierfür auf umfassende Lern- und Erfahrungsprozesse sowie eine bereits bewährte RL aufbauen. Gleichsam können die RL, das Steuerungsverfahren und die Unterstützungsstrukturen insbesondere unter Beteiligung der Stellen für soziale Innovation als Blaupause für die sozial-innovative ESF-Förderung in anderen Bundesländern und europäischen Mitgliedsstaaten dienen.

### *Handlungsempfehlungen*

Auf Basis der Evaluationsergebnisse lassen sich abschließend einige Handlungsempfehlungen für die Förderung formulieren, insbesondere mit Blick auf die anstehende ESF Plus Förderperiode.

- **Verschlinkung des Antragsverfahren:** Das zweistufige Antragsverfahren als solches hat sich zwar bewährt, ist aber insgesamt zu aufwändig und langwierig. Daher wird mindestens eine Verschlinkung des Interessenbekundungsverfahrens dringend empfohlen. Möglich wäre dies durch Konzentration auf die beiden inhaltlichen Kriterien „Innovationsgehalt und Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen“ und die „geplante Umsetzung der Projektidee sowie Zielerreichung“. Eine mögliche Alternative hierzu wäre eine weitergehende Standardisierung des bestehenden Interessenbekundungsverfahrens, durch Untersetzung der bisher geforderten (vier) Themenbereiche mit klaren Kriterien. Innerhalb eines Themenbereichs müssten dann die einzelnen Kriterien entsprechend gewichtet werden. Eine Bewertung erfolgt dann auf Basis von Skalenpunkten. Hierbei sollte im Vorfeld definiert werden, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um einen bestimmten Punktwert zu erreichen. Alle Steuerungsgruppenmitglieder bewerten nach diesem Schema unabhängig voneinander. Die Ergebnisse werden dann addiert, so dass sich auf Basis der Gesamtpunktzahl eine Reihenfolge der eingereichten Projektvorschläge ergibt. Gegen eine derartige stärkere Standardisierung spricht allerdings sowohl der experimentelle Charakter als auch das breit angelegte Förderspektrum der RL und eine fachlich angemessene sowie ausgewogene Besetzung der Steuerungsgruppe.
- **Differenziertere Innovationsbewertung im Kontext des Interessenbekundungsverfahrens:** Grundsätzlich sollte hinsichtlich des Innovationsgehalts stärker zwischen den beiden Schwerpunkten der Projektförderung und den beiden Zielregionen differenziert werden. Gleichzeitig sollte das

---

<sup>106</sup> Unter anderem ist hierbei gemäß Artikel 13 vorgesehen, dass jeder Mitgliedstaat - gemeint ist hiermit auf Ebene der einzelnen Operationellen Programme eines Mitgliedsstaats - mindestens eine Prioritätsachse hierzu umsetzt. Zudem soll es möglich sein den Kofinanzierungshöchstsatz auf bis zu 95 % zu setzen (KOM 2018a).

für die initiale Innovationsbewertung zuständige Innovationszentrum Niedersachsen im Rahmen dieser Bewertung in einen frühzeitigen Austausch mit den Stellen für soziale Innovation treten.

- **Systematischere Analyse des Übertragungs- und Verbreitungspotenzials sowie der Wirksamkeit der angestoßenen sozial-innovativen Projekte und Impulse:** Bislang kann zu diesen Aspekten in der ersten Laufzeit der Förderung noch nicht allzu viel gesagt werden, v.a., weil Verstärkungsambitionen vielfach noch nicht umgesetzt wurden und weil Skalierung sowie langfristige Wirkungen Zeit benötigen. Im Rahmen der Steuerungsgruppe war eine systematische Analyse aufgrund der gegebenen Möglichkeiten bislang nur unzureichend möglich, da hier bisher der Fokus explizit auf den Auswahlprozessen lag. Eine Auseinandersetzung mit Ergebnissen und Wirkungen der Projektförderung im Rahmen der Steuerungsgruppe sollte aber noch systematischer erfolgen. Da die Nutzung von Übertragbarkeitspotenzialen nicht am Ende eines Projektes, sondern Ergebnis einer entsprechenden Transferstrategie von Beginn der Projektarbeiten sein sollte, wird es nicht ausreichen, sich jeweils am Ende einer Förderrunde mit Transferpotenzialen zu beschäftigten, sondern dies muss systematisch in die Projektbegleitung integriert werden. Aufgrund ihrer Expertise bietet sich an, dass die Stellen für soziale Innovation – die in diesem Kontext erst am Beginn ihrer Analysen stehen – diese Aufgabe übernehmen und die Steuerungsgruppe regelmäßig über projektbezogene Transferaktivitäten informieren, damit die bestehenden Potenziale durch geeignete Unterstützung genutzt werden können. Hierdurch könnten die Stellen in der Steuerungsgruppe weiter an Profil gewinnen.
- **Ausweitung des Monitorings:** Die bisherige Indikatorik ist zwar auf die Informationsbedarfe der Europäischen Kommission und die Vorgaben der Strukturfondsförderung ausgerichtet, aber unzureichend für eine effektive Steuerung sozialer Innovationsprozesse. Hierfür sind differenziertere interne Analysen auch von Steuerungsprozessen in der Projektförderung erforderlich. Angesichts der Tatsache, dass hierbei kaum auf Erfahrungen zurückliegender Strukturfondsperioden zurückgegriffen werden kann, stellt dies mit Sicherheit auch in Zukunft eine Herausforderung dar. Allerdings könnte man relativ einfach auf die vorhandenen Informationen und Bewertungen der relevanten Mitglieder der Steuerungsgruppe zurückgreifen. Ein zusätzlicher Mehrwert wäre, dass dies als Basis für Vergleiche mit der Förderung anderer Länder genutzt werden könnte. Zur Outputmessung werden unterschiedliche Messgrößen vorgeschlagen. Da insbesondere der Innovationsgehalt, aber auch der Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zwei zentrale Kriterien der geförderten Projekte darstellen, wäre es zielführend, beide Aspekte bei der Outputmessung im Monitoring abzubilden. Der Innovationsgehalt ließe sich mit Blick auf das Innovationsverständnis der Förderung inhaltlich über die Art sowie den geografischen Bezug einer Innovation bestimmen. Die Art der Innovation eines Projekts ließe sich kategorial bestimmen. Beispielsweise könnte unterschieden werden, ob es sich um eine mäßige oder beachtliche Modifizierung bzw. Verbesserung

einer bestehenden Maßnahme oder um eine völlig neue Lösung handelt. Hinsichtlich des geografischen Bezugs könnte unterschieden werden, ob eine Projektidee auf regionaler, niedersachsenweiter, nationaler oder internationaler Ebene als innovativ bewertet wird. Der Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen könnte ebenfalls kategorial gefasst werden, welcher regionale Handlungsbedarf durch ein Projekt adressiert wird. Angesichts der Projektheterogenität könnte eine Standardisierung sicherlich herausfordernd sein, weshalb ein entsprechender Indikator inhaltlich erweiterbar bleiben sollte. Da soziale Innovationen insbesondere in der Prototyp-Phase veränderbar sind und auf den spezifischen Kontext reagieren, bietet es sich an, den Grad der Anpassung eines sozial-innovativen Projekts während der Umsetzung zu erfassen. Am ehesten wäre dies auf Basis der Einschätzungen der Stellen für soziale Innovation und der NBank möglich. Auch zur Ergebnismessung werden unterschiedliche Messgrößen vorgeschlagen. Zur Bewertung der Übertragbarkeit eines Projekts auf andere Regionen, Kontexte oder Zielgruppen ließe sich bspw. unterscheiden, welche Aspekte übertragen wurden (z.B. ein vollständiges Projekt, ein Produkt, ein Ansatz, eine Methode, Projektergebnisse usw.). Auch die Bewertung der potenziellen geografischen Reichweite einer Innovation sollte mit Blick auf die Ergebnisse abgebildet werden. Hierbei könnte unterschieden werden, ob eine Innovation voraussichtlich regional, niedersachsenweit, national oder international wirkt.

- **Scheitern als wichtiges Merkmal der Projektförderung sollte folgenlos für Träger bleiben:** Scheitern soll im Rahmen der Förderung möglich sein, dies wird auch explizit so nach außen kommuniziert. Sozial-innovative Projekte erfordern – wie auch im Rahmen der Evaluation gezeigt werden konnte – häufig Anpassungen während der Laufzeit. Sie sind erforderlich, da in der Natur von Innovationen Unwägbarkeiten entstehen, die nicht im Vorfeld absehbar waren und auf die ad hoc durch Anpassungen in der inhaltlichen Ausgestaltung, des konzeptionellen Ansatzes, der Organisation des Projekts etc. zu reagieren ist. Die Verwaltungspraxis darf dies aber nicht konterkarieren. Daher sollte der Umgang mit gescheiterten Projekten nochmal sowohl auf politischer Ebene (zwischen Europäischer Kommission und Verwaltungsbehörde) als auch auf operativer Ebene (zwischen programmverantwortlichem Fachreferat und NBank) geklärt werden. Der Aspekt des Scheiterns wird auch im Rahmen einer umfassenden Analyse der Förderung sozialer Innovationen in den aktuellen ESF-Programmen der europäischen Mitgliedsstaaten aufgegriffen (KOM 2018b).<sup>107</sup> Für die Förderung empfohlen wurde v.a. die Einführung eines möglichst vereinfachten administrativen Rahmens, da die bestehende Komplexität der ESF-Verwaltung und die geringe Flexibilität der

---

<sup>107</sup> Hierbei wurden u.a. 187 Operationelle Programme analysiert und länderbezogene Fallstudien durchgeführt. Die Erkenntnisse der Förderung in Deutschland basieren u.a. auf Ergebnissen aus einer Fallstudie, für die Niedersachsen, Brandenburg und Bayern ausgewählt wurden. Der Fokus der Analyse lag darauf, wie soziale Innovation in die ESF-Programmierung der Mitgliedsstaaten integriert und umgesetzt wurde sowie wie soziale Innovation zur effektiven Umsetzung der Politiken im Rahmen des ESF beitragen kann.

Programmplanung zu administrativen Belastungen führen können, die das Potenzial sozialer Innovationen faktisch einschränken (ebd. 87). Konkret vorgeschlagen wurde u.a. eine verstärkte Nutzung von vereinfachten Kostenoptionen, die auf soziale Innovationen zugeschnitten sind sowie eine vereinfachte und erweiterte Nutzung von Pauschalbeträgen. Diesem Vorschlag folgend, wird von Seiten des Evaluationsteams ein konsequenter Umstieg auf Pauschalen für die sozial-innovative Projektförderung empfohlen (Personalkostenpauschale zzgl. 40%iger Restkostenpauschale).

- **Stärkerer Austausch mit externen Akteur\*innen:** Überregionaler und transnationaler Austausch zum Fördergegenstand wird von der Europäischen Kommission als wichtiger Aspekt des Hochskalierens sozialer Innovation betrachtet (KOM 2013c: 59/70). Transnationaler Austausch durch die Programmverantwortung und die Stellen erfolgte bislang aber nur sporadisch. Ein stärkerer Austausch mit anderen europäischen Ländern, selbst wenn deren inhaltliche Ausrichtung der Förderung anders gelagert ist, kann Synergien schaffen. Auch der Austausch mit anderen Bundesländern zum Fördergegenstand wird zukünftig sicherlich eine noch wichtigere Rolle für die Umsetzung der Förderung im ESF Plus spielen. Da das Land Niedersachsen ein Vorreiter dieser spezifischen Förderung in Deutschland ist, würde sich anbieten, dass das programmverantwortliche Fachreferat die Federführung eines bundesweiten Austausches im ESF-Kontext übernimmt. Denkbar wäre überdies auch die Initiierung von Trägertreffen verschiedener auf soziale Innovationen ausgerichteter Förderprogramme des Bundes sowie einzelner oder mehrerer Bundesländer gemeinsam durch das programmverantwortliche Fachreferat und Stellen für soziale Innovation. Darüber hinaus bedarf es eines Austausches zwischen ESF- und EFRE-Verantwortlichen zu möglichen Zusammenhängen und Wirkungen zum Thema (soziale) Innovation zwischen den unterschiedlichen Fördersträngen. Auch um etwaige Synergien zwischen den Innovationsförderungen beider Fonds nutzen zu können, wäre ein Austausch während der Programmierungsphase in die Strategieentwicklung zielführend. Insgesamt können die Vorschläge zusätzlich dazu führen, dass das Thema soziale Innovation im öffentlichen Sektor noch bekannter gemacht wird, auch um dessen Bedeutung in der niedersächsischen Innovationpolitik zu stärken. Überregionaler und transnationaler Austausch sowie die Schaffung von Synergieeffekten mit anderen Initiativen werden auch in der oben beschriebenen Analyse der Förderung sozialer Innovationen in den aktuellen ESF-Programmen der europäischen Mitgliedsstaaten als wichtige Erfolgsfaktor dafür identifiziert, wie soziale-innovative Maßnahmen effektiv dazu beitragen, gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen (KOM 2018: iv). Zentral hierbei ist v.a. die Kommunikation der sozial-innovativen Initiativen selbst, der beabsichtigten Wirkungen und der tatsächlichen Erfolge – unter den Stakeholdern und Adressaten – damit derartige Maßnahmen ihre soziales Transformationspotenzial erreichen (ebd.). Weitere Argumente, die für verstärkte transnationale Zusammenarbeit und gegenseitiges Lernen im Kontext sozialer Innovationen sprechen, sind, dass hierdurch die Wiederholbarkeit von sozial-innovativen Maßnahmen verbessert wird, was wiederum dazu beiträgt, die Experimentierkosten

erheblich zu senken, da neue Maßnahmen von früheren, in der EU entwickelten sozial-innovativen Maßnahmen lernen können, deren Hauptprodukte das Wissen darüber sind, welche Methoden besser funktionieren und warum (ebd. 84).

## 7. Literaturverzeichnis

- Abel-Koch, Jennifer (2020): Corona-Krise stärkt flexibles und digitales Arbeiten im Mittelstand. In: KfW Research, Nr. 197, 17. Juni 2020. Online verfügbar unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente/Volkswirtschaft-Kompakt/One-Pager-2020/VK-Nr.-197-Juni-2020-Corona-Mitarbeiterschutz.pdf>. [Letzter Zugriff: 02.11.2020].
- Adenauer, Sibylle (2015): Demografischer Wandel und Auswirkungen auf Unternehmen. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (2015): Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Berlin Heidelberg: Springer. S.9-25.
- Aderhold, Jens (2016): Im Labyrinth sozialer Innovationen. Deutungsprobleme politischer Entscheidungen, wissenschaftlicher Institutionen und gesellschaftlicher AkteurInnen. In: Meichenitsch et al. (2016).
- Bank für Sozialwirtschaft (2021): Befragung zu den wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Sozial- und Gesundheitswesen. Vergleich der Ergebnisse aus den Befragungen vom 15. Mai bis 16. Juni und 16. November bis 20. Dezember 2020. Online verfügbar unter: [https://www.sozialbank.de/fileadmin/2015/documents/8\\_Umfrage/BFS\\_Ergebnisse\\_zweite\\_Corona-Befragung\\_2021\\_02-10.pdf](https://www.sozialbank.de/fileadmin/2015/documents/8_Umfrage/BFS_Ergebnisse_zweite_Corona-Befragung_2021_02-10.pdf). [Letzter Zugriff: 16.03.2021].
- Bauer, Anja; Keveloh, Kristin; Mamertino, Mariano; Weber, Enzo (2020): Competing for jobs: How COVID-19 changes search behavior in the labour market. IAB-Discussion Paper 33/2020, Oktober 2020. Online verfügbar unter: <http://doku.iab.de/discussionpapers/2020/dp3320.pdf>. [Letzter Zugriff: 28.10.2020].
- Bureau of European Policy Advisers (BEPA) (2014) Social Innovation. A decade of changes. Online verfügbar unter: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/76b4f00c-54c7-4955-9882-9cf65afcf1c5/language-en> [Letzter Zugriff: 08.01.2021].
- Bundesagentur für Arbeit (BA) (2020): Informationen zum Sozialdienstleister-Einsatzgesetz (SodEG). Online verfügbar unter: [https://www.arbeitsagentur.de/institutionen/sodeg-sozialdienstleister-einsatzgesetz#:~:text=Das%20Sozialdienstleister%2DEinsatzgesetz%20\(SodEG\),der%20Auswirkungen%20der%20Corona%2DKrise](https://www.arbeitsagentur.de/institutionen/sodeg-sozialdienstleister-einsatzgesetz#:~:text=Das%20Sozialdienstleister%2DEinsatzgesetz%20(SodEG),der%20Auswirkungen%20der%20Corona%2DKrise). [Letzter Zugriff: 10.03.2021].
- Bundesagentur für Arbeit (BA) (2021a): Auswirkungen der Corona-Krise auf den Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Berichte: Arbeitsmarkt kompakt. Januar 2021. Online verfügbar unter: [https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202101/arbeitsmarktberichte/am-kompakt-corona/am-kompakt-corona-d-0-202101-pdf.pdf?\\_blob=publicationFile&v=3](https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202101/arbeitsmarktberichte/am-kompakt-corona/am-kompakt-corona-d-0-202101-pdf.pdf?_blob=publicationFile&v=3). [Letzter Zugriff: 11.03.2021].
- Bundesagentur für Arbeit (BA) (2021b): Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt. Februar 2021. Online verfügbar unter: [https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202102/arbeitsmarktberichte/monatsbericht-monatsbericht/monatsbericht-d-0-202102-pdf.pdf?\\_blob=publicationFile&v=1](https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202102/arbeitsmarktberichte/monatsbericht-monatsbericht/monatsbericht-d-0-202102-pdf.pdf?_blob=publicationFile&v=1). [Letzter Zugriff: 03.03.2021].
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (2021): Pressemeldung. Zweite Umfrage zu Corona-Folgen in der Sozialwirtschaft. Soziale Infrastruktur braucht weiter Schutzschirme. Berlin,

08. Februar 2021. Online verfügbar unter: [https://www.bagfw.de/fileadmin/user\\_upload/Veroeffentlichungen/Pressemeldungen/PM\\_2021/PM\\_Statement\\_Lilie\\_BfS-Umfrage\\_080221.pdf](https://www.bagfw.de/fileadmin/user_upload/Veroeffentlichungen/Pressemeldungen/PM_2021/PM_Statement_Lilie_BfS-Umfrage_080221.pdf). [Letzter Zugriff: 16.03.2021].
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015): Grünbuch Arbeiten 4.0. Online verfügbar unter: [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf?__blob=publicationFile) [Letzter Zugriff: 08.01.2019].
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2020a): Einsatz und Absicherung sozialer Dienstleister. Teilhabe. 18. Dezember 2020. Online verfügbar unter: <https://www.bmas.de/DE/Corona/einsatz-und-absicherung-sozialer-dienstleister.html>. [Letzter Zugriff: 11.03.2021].
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2020b): Antworten zum Sozialdienstleister-Einsatzgesetz. Teilhabe. 18. Dezember 2020. Online verfügbar unter: <https://www.bmas.de/DE/Corona/Fragen-und-Antworten/Fragen-und-Antworten-Sozialdienstleister-Einsatzgesetz/faq-sozialdienstleister-einsatzgesetz.html>. [Letzter Zugriff: 11.03.2021].
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2020c): Aktuelle Maßnahmen zur Eindämmung des Coronavirus. Presse und Meldungen. 19.03.2020. Online verfügbar unter: [https://www.esf.de/portal/SharedDocs/Meldungen/DE/2020/2020\\_03\\_19\\_coronavirus.html](https://www.esf.de/portal/SharedDocs/Meldungen/DE/2020/2020_03_19_coronavirus.html). [Letzter Zugriff: 15.03.2021].
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.) (2008): Social Franchising – Eine Methode zur systematischen Vervielfältigung gemeinnütziger Projekte. Online verfügbar unter: [http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Projekte/Projekttransfer/Social\\_Franchise\\_Manual\\_Deutsch.pdf](http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Projekte/Projekttransfer/Social_Franchise_Manual_Deutsch.pdf) [Letzter Zugriff: 08.01.2019].
- Christmann G. (2011) Soziale Innovationen, Social Entrepreneurs und Raumbezüge. In: Jähnke P., Christmann G., Balgar K. (eds) Social Entrepreneurship. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Engel, T./Knieling, J. (2015): Soziale Innovation. Eine begriffliche Annäherung. In: Dorn, F./Kratzer, A. (Hrsg): Governance for Sustainability Transitions: Herausforderungen und Veränderungsprozesse in Regionen gestalten. Innsbruck: Innsbruck University Press. S. 23-34. Online abrufbar unter: [https://www.uibk.ac.at/iup/buch\\_pdfs/dokonara\\_2015/9783903187016.pdf](https://www.uibk.ac.at/iup/buch_pdfs/dokonara_2015/9783903187016.pdf) [Letzter Zugriff: 08.01.2019].
- Europäische Kommission (KOM) (2011): Leitinitiative der Strategie Europa 2020 Innovationsunion. Online verfügbar unter: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/feb8c03e-523f-4437-9aa0-d27e71fe582c/language-de> [Letzter Zugriff: 12.11.2018].
- Europäische Kommission (KOM) (2012): Strengthening social innovation in Europe. Journey to effective assessment and metrics. Online abrufbar unter: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/448c51d1-6933-46b0-9c39-5ffff10cb1c1> [Letzter Zugriff: 11.01.2021].
- Europäische Kommission (KOM) (2013a): Verordnung (EU) Nr. 1304/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates 17. Dezember 2013 über den Europäischen Sozialfonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1081/2006 des Rates. Online verfügbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1304&from=DE> [Letzter Zugriff: 12.11.2018].

- Europäische Kommission (KOM) (2013b): Verordnung (EU) Nr. 1302/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates 17. Dezember 2013 mit gemeinsamen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds, den Kohäsionsfonds, den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums und den Europäischen Meeres- und Fischereifonds sowie mit allgemeinen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds, den Kohäsionsfonds und den Europäischen Meeres- und Fischereifonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1083/2006 des Rates. Online verfügbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1303&from=de> [Letzter Zugriff: 12.11.2018].
- Europäische Kommission (KOM) (2013c): Guide to Social Innovation. Online verfügbar unter: [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide\\_to\\_Social\\_Innovation.pdf](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf) [Letzter Zugriff: 05.04.2018].
- Europäische Kommission (KOM) (2014): Social Innovation. A Decade of Changes. Online verfügbar unter: [https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/social\\_innovation\\_decade\\_of\\_changes.pdf](https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/social_innovation_decade_of_changes.pdf) [Letzter Zugriff: 12.11.2018].
- Europäische Kommission (KOM) (2018a): Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF+). Online verfügbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018PC0382&from=DE> [Letzter Zugriff: 16.12.2020].
- Europäische Kommission (KOM) (2018b): ESF Performance and Thematic Reports. The support of ESF to Social innovation. DG Employment Social Affairs and Inclusion, Fondazione Giacomo Brodolini. Online verfügbar unter: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3fc20b5e-6df0-11e8-9483-01aa75ed71a1> [Letzter Zugriff: 16.12.2020].
- Europäische Kommission (KOM) (2020a): Fragen und Antworten. 2. April 2020. Brüssel. Fragen und Antworten zur Investitionsinitiative Plus zur Bewältigung der Coronavirus-Krise: neue Maßnahmen zur Mobilisierung dringend erforderlicher Investitionen und Ressourcen. Online verfügbar unter: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/qanda\\_20\\_574](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/qanda_20_574). [Letzter Zugriff: 08.03.2021].
- Europäische Kommission (KOM) (2020b): Fragen und Antworten. 28. Mai 2020. Brüssel. EU-Haushalt für den Wiederaufbau: Fragen und Antworten zu REACT-EU, zur Kohäsionspolitik nach 2020 und zum Europäischen Sozialfonds+. Online verfügbar unter: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/QANDA\\_20\\_948](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/QANDA_20_948)- [Letzter Zugriff: 09.04.2021].
- Europäische Kommission (KOM) (2021b): Europäischer Aufbauplan. Online verfügbar unter: [https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe\\_de](https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_de). [Letzter Zugriff: 09.04.2021].
- Europäischer Rat (2020): Coronavirus: Parlament billigt Krisenreaktion in Höhe von 37 Milliarden Euro. Aktualisiert am: 27.03.2020. Online verfügbar unter: <https://www.europarl.europa.eu/news/de/headlines/economy/20200323STO75617/coronavirus-investitionsinitiative-in-hohe-von-37-milliarden-euro>. [Letzter Zugriff: 03.03.2021].

- Frey, Regina/Kuhl, Mara (2003): Wohin mit Gender Mainstreaming? Zum Für und Wider einer geschlechter-politischen Strategie. Download unter: [https://www.fu-berlin.de/sites/gpo/pol\\_sys/gleichstellung/Wohin\\_mit\\_Gender\\_Mainstreaming\\_/freykuhl.pdf](https://www.fu-berlin.de/sites/gpo/pol_sys/gleichstellung/Wohin_mit_Gender_Mainstreaming_/freykuhl.pdf) [Letzter Zugriff: 08.01.2018].
- Friedemann W. Nerdinger et al. (Hrsg.), Innovation und Personalarbeit im demographischen Wandel. Ein Handbuch für Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fuchs, Petra (2013): „Soziale Innovation“ durch „Sozialunternehmen“. Schlüssel zur Lösung gesellschaftlicher Probleme? In: Forschungsjournal Soziale Bewegungen, Bd. 27, Heft 2. S.90-99.
- Gillwald, K. (2000): Konzepte sozialer Innovation. WZB Discussion Paper (No. P. 00-519). Online verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/handle/10419/50299> [Letzter Zugriff: 08.01.2020].
- Grimm, Robert; Fox, Christopher; Baines, Susan; Albertson, Kevin (2013): Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. In: The European Journal of Social Science Research, Vol. 26, No. 4, S.436-455.
- Harten, Uwe (2012): Der demografische Wandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitsmärkte in Niedersachsen und Bremen. IAB-Regional 1/2012. Online verfügbar unter: [http://doku.iab.de/regional/NSB/2012/regional\\_nsb\\_0112.pdf](http://doku.iab.de/regional/NSB/2012/regional_nsb_0112.pdf) [Letzter Zugriff: 08.01.2019].
- Howald, J.; Schwarz, M. (2010): "Soziale Innovation" im Fokus. Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts. Bielefeld: transcript Verlag.
- Howaldt, Jürgen; Schröder, Antonius; Kaletka, Christoph; Rehfeld, Dieter; Terstriep, Judith (2016): Mapping the world of social innovation: key results of a comparative analysis of 1.005 social innovation initiatives at a glance. Dortmund: Technical University. Online verfügbar unter: <https://www.iat.eu/aktuell/veroeff/2016/howaldt01.pdf> [Letzter Zugriff: 16.12.2020].
- Jenson, Jane; Harrison, Denis (2013): Social innovation research in the European Union. Approaches, findings and future directions. Online verfügbar unter: [https://www.net4society.eu/\\_media/social\\_innovation.pdf](https://www.net4society.eu/_media/social_innovation.pdf) [Letzter Zugriff: 12.11.2018].
- Kellog Foundation (2004): Using Logic Models to Bring together Planung, Evaluation, and Action. Logic Model Development Guide. W.K. Kellog Foundation: Michigan. Online verfügbar unter: <http://www.smartgivers.org/uploads/logicmodelguidepdf.pdf> [Stand: 19.02.2015].
- Landesamt für Statistik Niedersachsen (LSN) (2018): Niedersachsen-Monitor 2018. Online verfügbar unter: [www.statistik.niedersachsen.de/download/138697](http://www.statistik.niedersachsen.de/download/138697) [Stand: 11.02.2019].
- Landesamt für Statistik Niedersachsen (LSN) (2019): LSN-Online Regionaldatenbank: Fortschreibung des Bevölkerungsstandes. Online verfügbar unter: <https://www1.nls.niedersachsen.de/statistik/> [Stand: 16.07.2019].
- Landtag Niedersachsen (2019): Kleine Anfrage zur schriftlichen Beantwortung gemäß § 46 Abs. 1 GO LT mit Antwort der Landesregierung. Drucksache 18/2989.
- Lanfer, Jens (2018): Innovationen in Politik und Gesellschaft. Wiesbaden: Springer.
- Liessmann, Konrad Paul (2016): Nichts Neues unter der Sonne. Über soziale und andere Innovationen. In: Meichenitsch et al. (2016).

- Maier, Tobias; Zika, Gerd; Kalinowski, Michael; Steeg, Stefanie; Mönnig, Anke; Wolter, Marc Ingo; Hummel, Markus; Schneemann, Christian (2020): COVID-19-Krise: Die Arbeit geht weiter, der Wohlstand macht Pause. Ergebnisse der sechsten Welle der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsprojektionen bis zum Jahr 2040. BIBB Report, 14. Jg., Heft 4, Oktober 2020. Online verfügbar unter: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/16757>. [Letzter Zugriff: 26.10.2020]
- Meichenitsch, Katharina; Neumayr, Michaela; Schenk, Martin (Hg.) (2016): Neu! Besser! Billiger! Soziale Innovation als leeres Versprechen? Wien: Mandelbaum Verlag.
- Michelsen, Claus; Clemens, Marius; Hanisch, Max; Junker, Simon; Kholodin, Konstantin A.; Pagenhardt, Laura (2020): Deutsche Wirtschaft: Auf dem langen Weg zurück in die Normalität (DIW-Wochenbericht 37/2020), Berlin. Online verfügbar unter: [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.798633.de/20-37-3.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.798633.de/20-37-3.pdf). [Letzter Zugriff: 15.10.2020].
- Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie des Landes Brandenburg (MASGF) (2018): Richtlinie des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie zur Förderung sozialer Innovationen im Land Brandenburg Modellprogramm zur Beschäftigungsförderung und Armutsbekämpfung in Brandenburg in der Förderperiode 2014 – 2020 vom 27. August 2018. Amtsblatt für Brandenburg Nr. 38 vom 26. September 2018, S. 859. Online verfügbar unter: [https://www.ilb.de/de/pdf/richtlinie\\_404480.pdf](https://www.ilb.de/de/pdf/richtlinie_404480.pdf) [Letzter Zugriff: 08.01.2019].
- Müller, S./Lurtz, K./Rüede, D. et al. (2013a): Mechanismen Sozialer Innovationen I: Entstehung, Entwicklung und Verbreitung. World Vision Center for Social Innovation, Studie gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Online abrufbar unter: [https://www.h-brs.de/files/mueller\\_et\\_al\\_2013\\_mechanismen\\_sozialer\\_innovationen\\_i\\_isi.pdf](https://www.h-brs.de/files/mueller_et_al_2013_mechanismen_sozialer_innovationen_i_isi.pdf). [Letzter Zugriff: 08.01.2019]
- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010) The Open Book of Social Innovation, London, NESTA. Online verfügbar unter: <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf> [Letzter Zugriff: 08.01.2019].
- NBank (2015a): Bevölkerungsprognose Niedersachsen. dpa-Gespräch. Online verfügbar unter: <https://www.nbank.de/medien/nb-media/Downloads/Publikationen/Wohnungsmarktbeobachtung/Bev%C3%B6lkerungsprognose-Niedersachsen-dpa-Gespr%C3%A4ch.pdf> [Letzter Zugriff: 12.11.2018].
- NBank (2015b): Bevölkerungsprognose Kreistabellen. Online verfügbar unter: <https://www.nbank.de/medien/nb-media/Downloads/Publikationen/Wohnungsmarktbeobachtung/Bev%C3%B6lkerungsprognose-Kreistabellen.pdf> [Letzter Zugriff: 12.11.2018].
- NBank (2016): Soziale Innovation – Stellen für Soziale Innovation. Online verfügbar unter: <https://www.nbank.de/medien/nb-media/Downloads/Programminformation/Produktinformationen/Produktinformation-Soziale-Innovation-Stellen-f%C3%BCr-Soziale-Innovation.pdf> [Letzter Zugriff: 12.11.2018].
- NBank (2017): Leitfaden zum Niedersächsischen Querschnittsziel „Gute Arbeit“ zur Umsetzung des niedersächsischen OPs 2014-2020. Online verfügbar unter: <https://www.nbank.de/medien/nb->

[media/Downloads/Arbeitshilfen-Merkbl%C3%A4tter/Leitf%C3%A4den/Leitfaden-zum-Nieders%C3%A4chsischen-Querschnittsziel-Gute-Arbeit.pdf](#) [Letzter Zugriff: 09.01.2019].

NBank (2020): Niedersachsen-Soforthilfe Corona mit finanzieller Unterstützung des Bundes. Online verfügbar unter: <https://www.nbank.de/Unternehmen/Investition-Wachstum/Niedersachsen-Soforthilfe-Corona/index.jsp>. [Letzter Zugriff: 10.03.2021].

Niedersächsische Staatskanzlei (StK) (2014): OP für die EU-Strukturfondsförderperiode 2014-2020. Niedersächsisches fonds- und zielgebietsübergreifendes OP für den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und den Europäischen Sozialfonds (ESF), CCI Nr. 2014DE16M2OP001, Stand, 22. Dezember 2014.

Niedersächsisches Ministerium für Bundes- und Europaangelegenheiten und Regionale Entwicklung (MB) (2019): Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Maßnahmen im Rahmen des Programms "Soziale Innovation". Fassung vom: 22.05.2019. <http://www.nds-vo-ris.de/jportal/?quelle=jlink&query=VVND-211410-StK-20150622-SF&psml=bsvoris-prod.psml&max=true> [Letzter Zugriff: 17.07.2019].

Niedersächsisches Ministerium für Bundes- und Europaangelegenheiten und Regionale Entwicklung (MB) (2020a): OP für die EU-Strukturfondsförderperiode 2014-2020. Niedersächsisches fonds- und zielgebietsübergreifendes OP für den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und den Europäischen Sozialfonds (ESF), CCI Nr. 2014DE16M2OP001, Version 6.0, Stand, 27. November 2020. Online verfügbar unter: [https://www.europa-fuer-niedersachsen.niedersachsen.de/download/153009/OP\\_Stand\\_27.11.2020.pdf](https://www.europa-fuer-niedersachsen.niedersachsen.de/download/153009/OP_Stand_27.11.2020.pdf) [Letzter Zugriff: 15.12.2020].

Niedersächsisches Ministerium für Bundes- und Europaangelegenheiten und Regionale Entwicklung (MB) (2020b): Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die EU-Förderung in Niedersachsen so gering wie möglich halten. Sofortmassnahmen der Landesregierung. Online verfügbar unter: [https://www.europa-fuer-niedersachsen.niedersachsen.de/startseite/aktuelles/aktuelle\\_meldungen/auswirkungen-der-corona-pandemie-auf-die-eu-forderung-in-niedersachsen-so-gering-wie-moeglich-halten-187973.html](https://www.europa-fuer-niedersachsen.niedersachsen.de/startseite/aktuelles/aktuelle_meldungen/auswirkungen-der-corona-pandemie-auf-die-eu-forderung-in-niedersachsen-so-gering-wie-moeglich-halten-187973.html). [Letzter Zugriff: 02.11.2020].

Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung (MW) (2020): Fachkräfteinitiative Niedersachsen – Aktionsplan 2020. Oktober 2020. Online verfügbar unter: [https://www.mw.niedersachsen.de/download/160018/Aktionsplan\\_2020\\_zur\\_Fachkraefteinitiative\\_Niedersachsen.pdf](https://www.mw.niedersachsen.de/download/160018/Aktionsplan_2020_zur_Fachkraefteinitiative_Niedersachsen.pdf). (Letzter Zugriff: 23.03.2021).

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK) (2020): Land fördert die Erwachsenenbildung in der Corona-Krise. 5,5 Millionen Euro für finanziell gefährdete Einrichtungen. Online verfügbar unter: <https://www.mwk.niedersachsen.de/startseite/aktuelles/presseinformationen/land-fordert-die-erwachsenenbildung-in-der-corona-krise-188456.html>. [Letzter Zugriff: 10.03.2021].

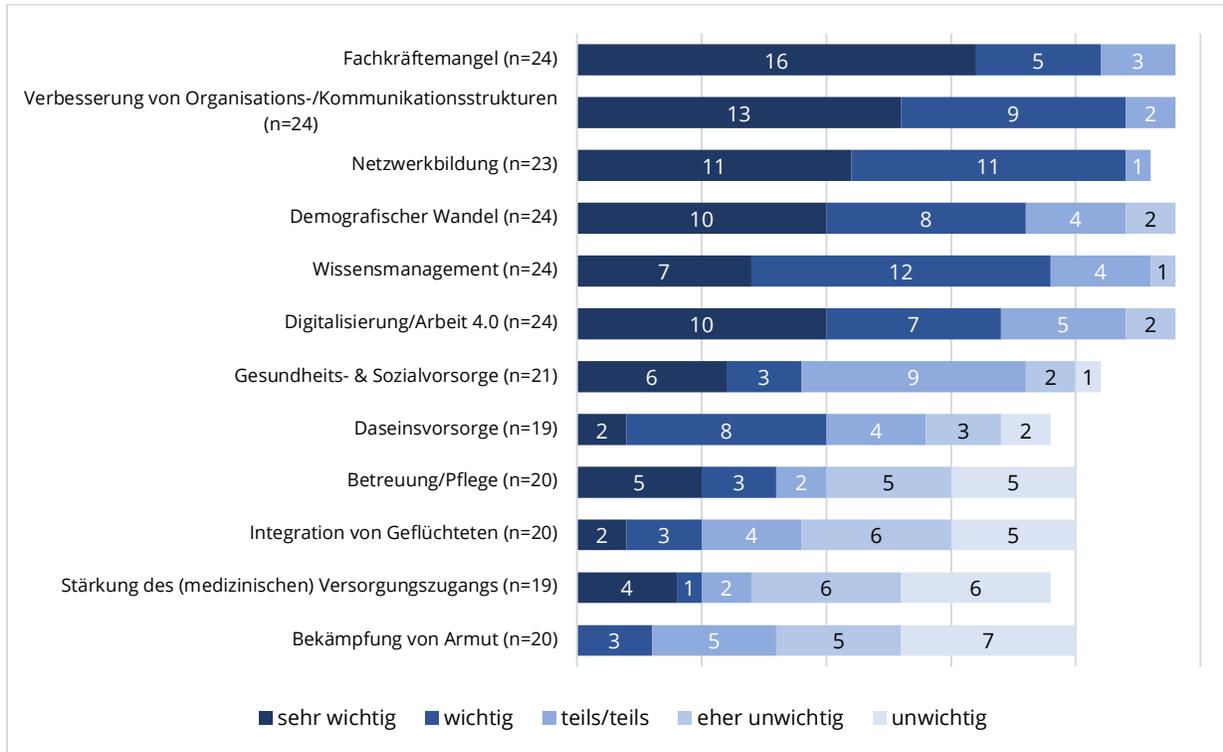
Projekträger Jülich (2020): Expertenbefragung zu den Auswirkungen der Corona-Krise auf Forschung und Innovation in strukturschwachen Regionen. Ergebnisse der ersten Befragungsrunde. Online verfügbar unter: [https://www.innovation-strukturwandel.de/files/Expertenbefragung\\_Coronafolgen\\_strukturschwache%20Regionen.pdf](https://www.innovation-strukturwandel.de/files/Expertenbefragung_Coronafolgen_strukturschwache%20Regionen.pdf). [Letzter Zugriff: 02.11.2020].

- Rameder, P. et al. (2016): Der soziale Brutkasten: Wie gesellschaftliche Innovationen besser gelingen Bedingungen der Entstehung, Umsetzung und Verbreitung, am Beispiel des österreichischen Gesundheitssektors. Online verfügbar unter: [https://epub.wu.ac.at/5328/1/Rameder\\_et\\_al\\_2016\\_Soziale\\_Innovationen.pdf](https://epub.wu.ac.at/5328/1/Rameder_et_al_2016_Soziale_Innovationen.pdf) [Letzter Zugriff: 15.12.2020].
- Rehfeld, Dieter; Terstriep, Judith (2014): Ökonomische Fundierung sozialer Innovationen. In: Forschung Aktuell 08/2014.
- Repp, Lars (2013): Soziale Wirkungsmessung im Social Entrepreneurship. Herausforderungen und Probleme. Springer: Wiesbaden.
- Rogers, Everett M. (2003): Diffusion of innovations. 5. edition. New York: Free Press.
- Rudnicka, J. (2021): Statistiken zu den Auswirkungen des Coronavirus auf die Wirtschaft. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/themen/6058/auswirkungen-des-coronavirus-auf-die-wirtschaft>. [Letzter Zugriff: 02.03.2021].
- Sabato, Sebastiano; Vanhercke, Bart; Verschraegen, Gert (2015): The EU framework for social innovation – Between entrepreneurship and policy experimentation. Discussion Paper No. 15/21.
- Schmitz, B./Scheuerle, T. (2013): Hemmnisse der Wirkungsskalierung von Sozialunternehmen in Deutschland. In: Jansen, S. et al. (Hrsg.): Sozialunternehmen in Deutschland. Wiesbaden: Springer. S. 101-124. Online abrufbar unter: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-01074-4\\_4](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-01074-4_4) [Letzter Zugriff: 08.01.2020].
- Statistisches Bundesamt (2017): Bevölkerungsentwicklung bis 2060. Ergebnisse der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Aktualisierte Rechnung auf Basis 2015. Online verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Publikationen/Downloads-Vorausberechnung/bevoelkerung-bundeslaender-2060-aktualisiert-5124207179004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Publikationen/Downloads-Vorausberechnung/bevoelkerung-bundeslaender-2060-aktualisiert-5124207179004.pdf?__blob=publicationFile) [Letzter Zugriff: 11.02.2019].
- Statistisches Bundesamt (2018): Daten aus dem Gemeindeverzeichnis. Grad der Verstädterung nach Fläche, Bevölkerung und Bevölkerungsdichte. Gebietsstand: 31.12.2017. Online verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/NichtAdministrativ/Archiv/Standardtabellen/33VerstaedterungVorjahr.xlsx?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/NichtAdministrativ/Archiv/Standardtabellen/33VerstaedterungVorjahr.xlsx?__blob=publicationFile) [Letzter Zugriff: 08.01.2019].
- Statistisches Bundesamt (2020): Statistik Dossier: Daten zur COVID-19-Pandemie. Ausgabe 16/2020. Oktober 2020. Online verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Corona/Downloads/dossier-covid-19.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Corona/Downloads/dossier-covid-19.pdf?__blob=publicationFile). [Letzter Zugriff: 27.10.2020].
- Statistisches Bundesamt (2021): Statistik Dossier: Daten zur COVID-19-Pandemie. Ausgabe 01/2021. Online verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Corona/Downloads/dossier-covid-19.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Corona/Downloads/dossier-covid-19.pdf?__blob=publicationFile). [Letzter Zugriff: 17.02.2021].
- Stracke, Stefan, Christoph Müller, Christin Klinger, Katharina Schöneberg, Friedemann W. Nerdinger, Anika Barchfeld und Ulrike Drews, 2016: Die Unternehmenspolitik demografiegerecht ausrichten. Handlungsfelder im Überblick. S. 57-102 in: Friedemann W. Nerdinger et al. 2016.

- Stracke, Stefan und Katharina Schöneberg, 2016: Die demographische Entwicklung. Trends und Folgen für die Unternehmen. S. 11-26 in: Friedemann W. Nerdinger et al. 2016.
- Stracke, Stefan und Peter Wilke, 2016: „Umsetzungscontrolling“. Zielerreichung und Umsetzungsstatus prüfen. S. 181-190 in: Friedemann W. Nerdinger et al. 2016.
- The Young Foundation. (2012): Social Innovation Overview – Part 1: Defining social innovation. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE). Brussels: European Commission. Online verfügbar unter: <http://young-foundation.org/wp-content/uploads/2012/12/TEPSIE.D1.1.Report.DefiningSocialInnovation.Part-1-defining-social-innovation.pdf>
- Tracey, Paul; Stott, Neil (2017): Social innovation: a window on alternative ways of organizing and innovating, *Innovation*, 19:1, 51-60. Online verfügbar unter: <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1268924> [Letzter Zugriff: 08.01.2019].
- Van der Have, Robert P.; Rubalcaba, Luis (2016): Social innovation research: An emerging area of innovation studies? In: *Research Policy* 45 (2016), S.1923-1935.
- Von Unger, Hella (2014): Partizipative Forschung. Einführung in die Forschungspraxis. Wiesbaden: Springer.
- Wloka, Laura-Fee; Terstriep, Judith (2020): Messung sozialer Innovationen. Ein Blick auf die organisationale Innovativität. *IAT Forschung Aktuell* 06/2020. Online verfügbar unter: [http://www.iat.eu/media/forschung\\_aktuell\\_2020-06\\_1.pdf](http://www.iat.eu/media/forschung_aktuell_2020-06_1.pdf) [Letzter Zugriff: 11.01.2021].
- Zimmermann, Volker (2020): Innovationen in der Corona-Krise: Not macht erfinderisch. In: *KfW Research*, Nr. 295, 13. Juli 2020. Online verfügbar unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2020/Fokus-Nr.-295-Juli-2020-Innovationen-Corona.pdf>. [Letzter Zugriff: 02.11.2020].

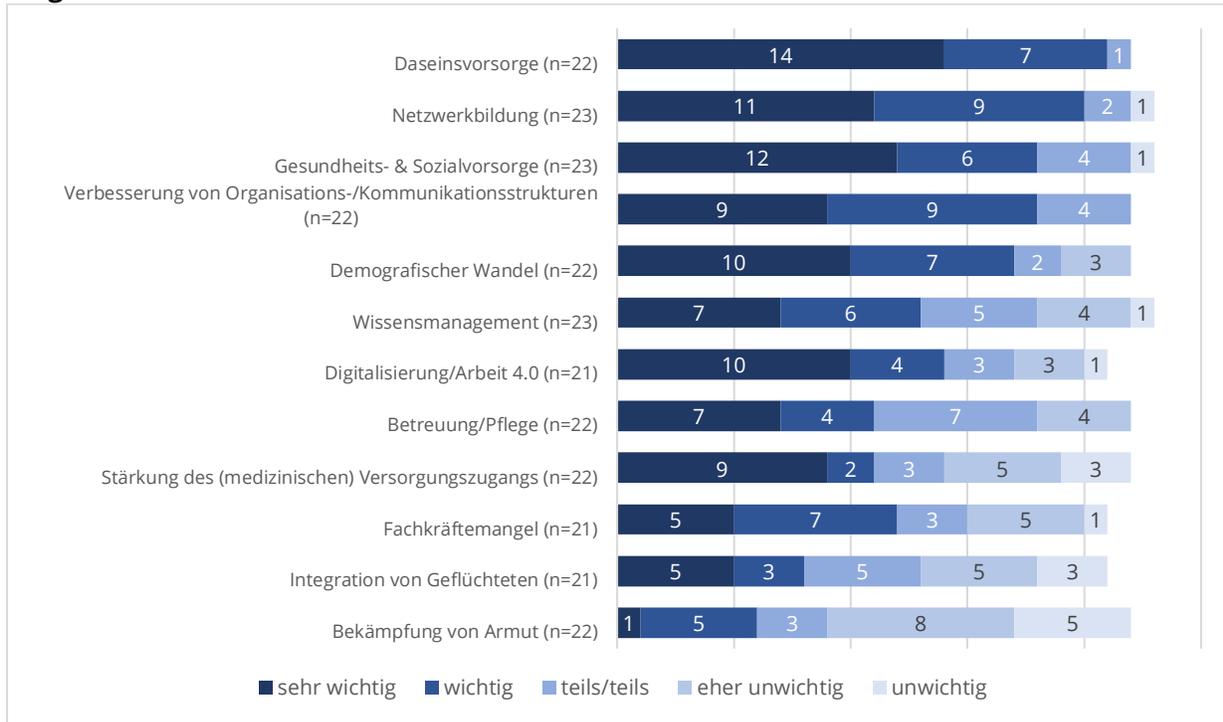
8. Anhang

Abbildung 16: Wichtigkeit von Themen bei Projektumsetzung – SZ 19 „Arbeitswelt im Wandel“



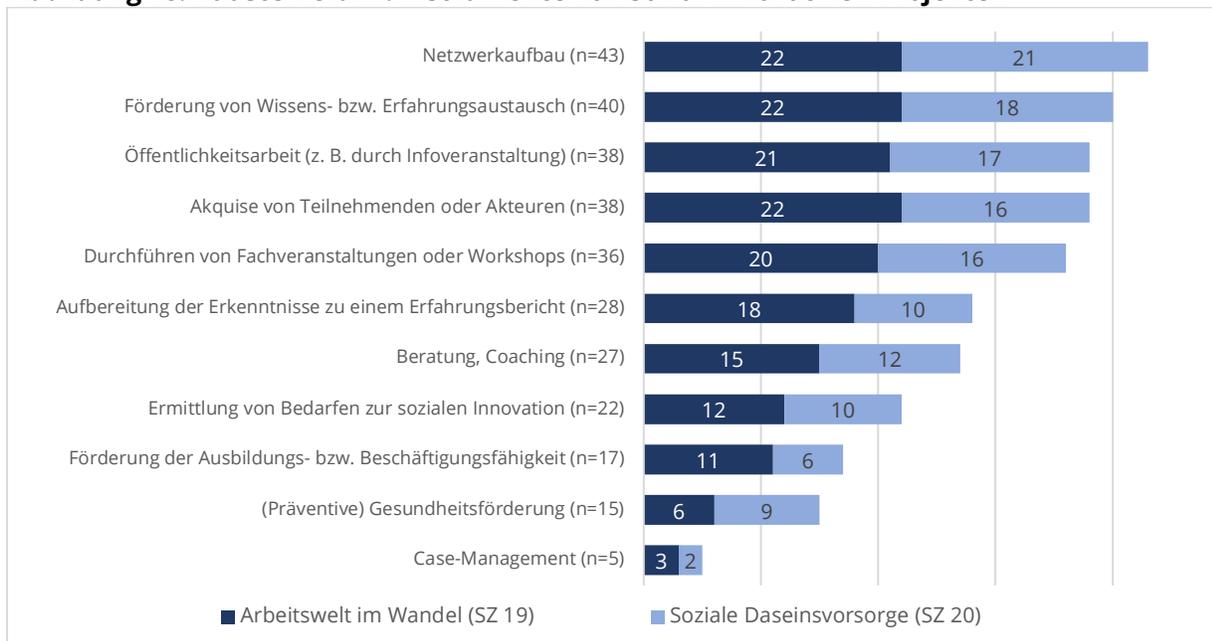
Quelle: ISG-Trägerbefragungen zur Umsetzung, Prioritätsachse 7 (2018/2020), N=25.

**Abbildung 17: Wichtigkeit von Themen bei Projektumsetzung – SZ 20 „Soziale Daseinsvorsorge“**



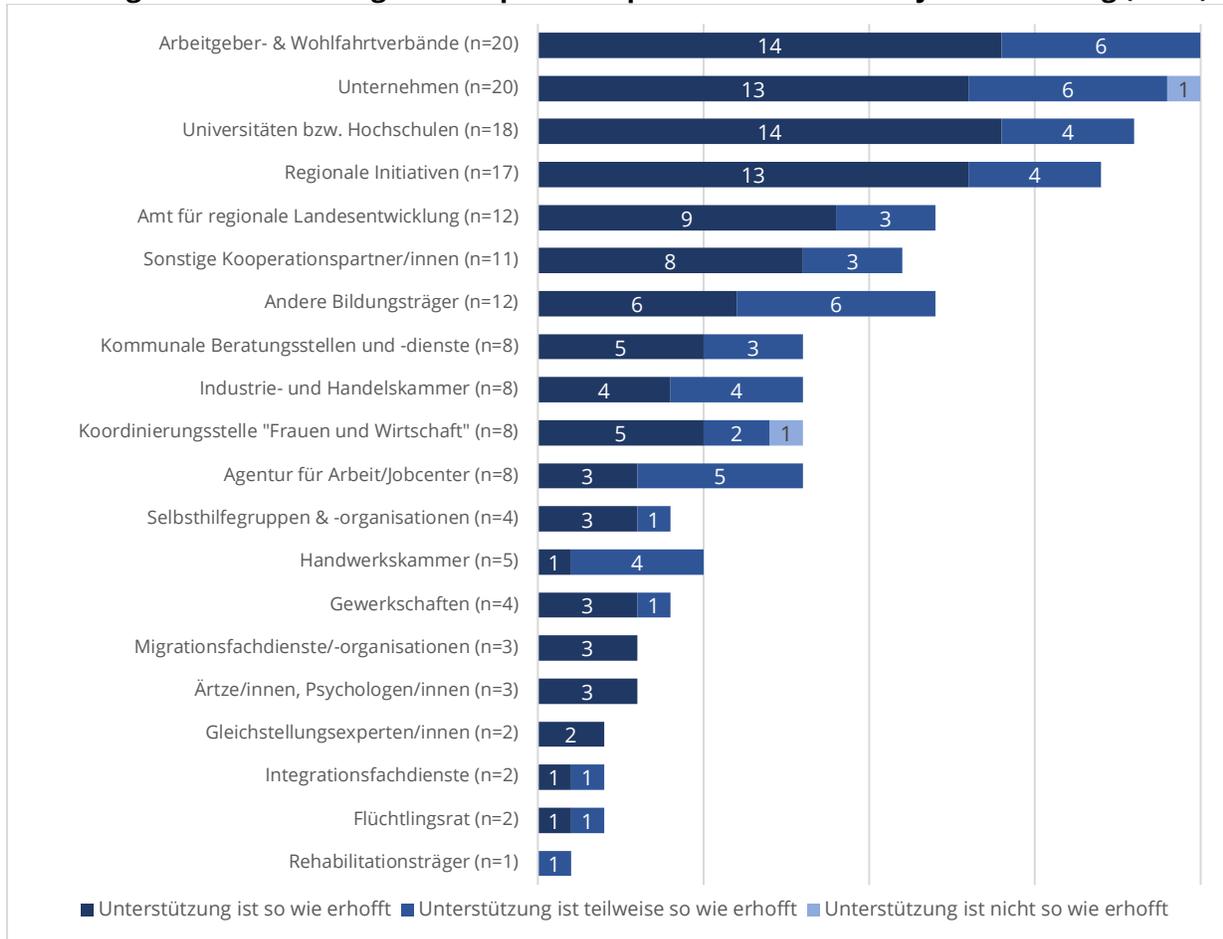
Quelle: ISG-Trägerbefragungen zur Umsetzung, Prioritätsachse 7 (2018/2020), N=23.

**Abbildung 18: Bausteine bzw. Instrumente von sozial-innovativen Projekten**



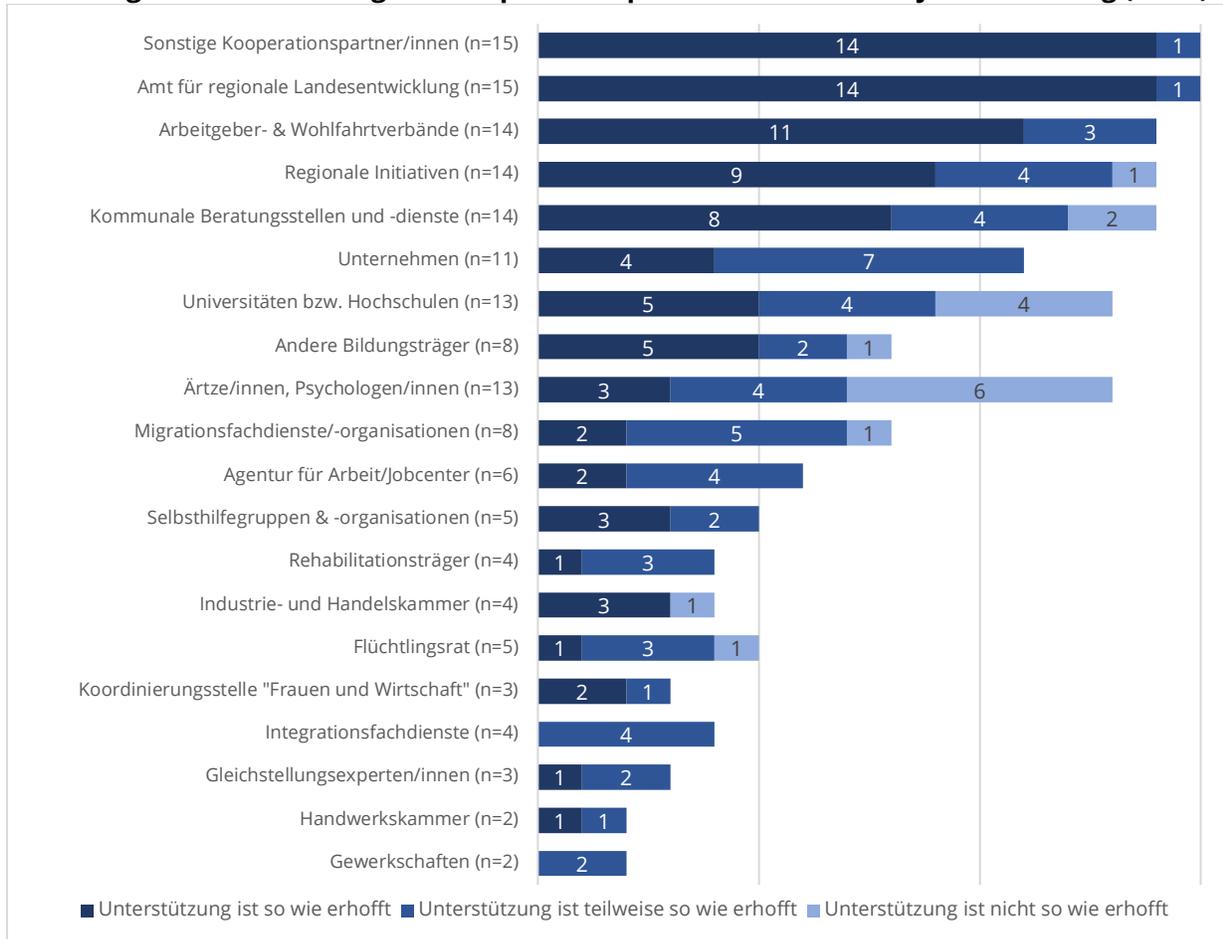
Quelle: ISG-Trägerbefragungen zur Umsetzung, Prioritätsachse 7 (2018/2020). N=48 (SZ 19: N=25, SZ 20: N=23).

**Abbildung 19: Unterstützung von Kooperationspartner\*innen bei Projektumsetzung (SZ 19)**



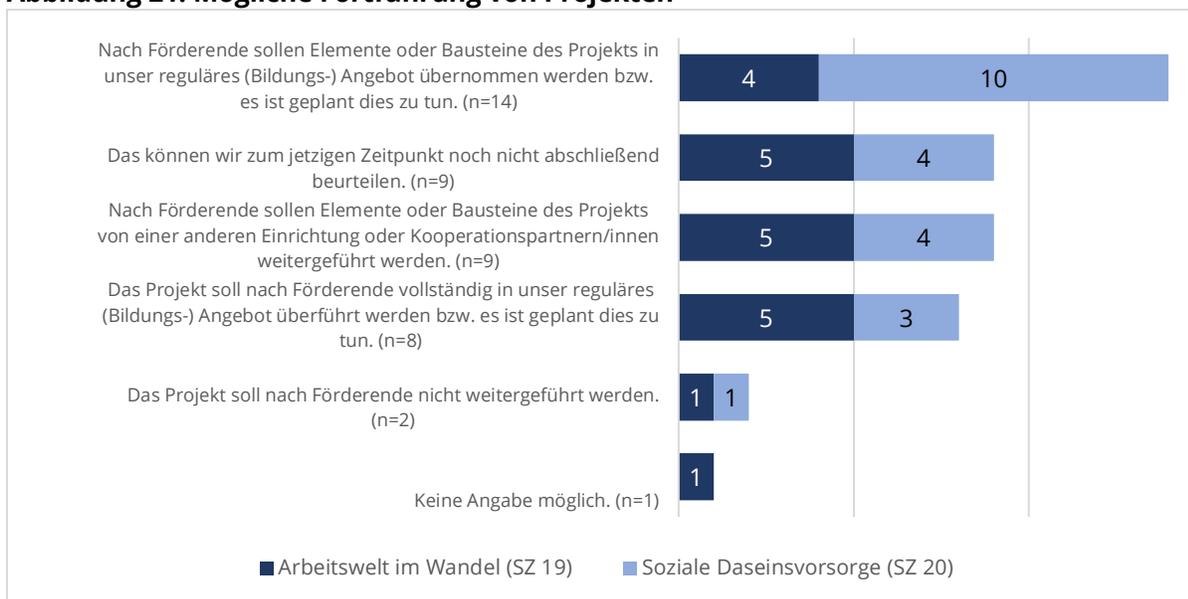
Quelle: ISG-Trägerbefragungen zur Umsetzung, Prioritätsachse 7 (2018/2020). N=25.

**Abbildung 20: Unterstützung von Kooperationspartner\*innen bei Projektumsetzung (SZ 20)**



Quelle: ISG-Trägerbefragungen zur Umsetzung, Prioritätsachse 7 (2018/2020). N=23.

**Abbildung 21: Mögliche Fortführung von Projekten**



Quelle: ISG-Trägerbefragungen zur Umsetzung, Prioritätsachse 7 (2018/2020). Mehrfachnennungen möglich. N=48 (SZ 19: N=25, SZ 20: N=23).

**Tabelle 3: Bevölkerungsentwicklung in Niedersachsen von 2020 bis 2060 nach Altersgruppen**

	2020		2030		2040		2050		2060		Diff. 2030 zu 2020	Diff. 2030 zu 2020
	absolut	in %	in %	in %								
Unter 15 Jahre	1.097	13,7%	1.136	14,2%	1.039	13,3%	996	13,0%	1.026	13,8%	4%	-6%
Unter 25 Jahre	1.957	24,4%	1.886	23,6%	1.853	23,6%	1.745	22,8%	1.723	23,1%	-4%	-12%
25-54 Jahre	3.038	37,9%	2.869	36,0%	2.769	35,3%	2.683	35,1%	2.627	35,2%	-6%	-14%
65 Jahre und älter	1.786	22,3%	2.117	26,5%	2.276	29,0%	2.208	28,9%	2.185	29,3%	19%	22%
15-64 Jahre	5.127	64,0%	4.727	59,2%	4.524	57,7%	4.443	58,1%	4.244	56,9%	-8%	-17%
<b>Insgesamt</b>	<b>8.011</b>		<b>7.980</b>		<b>7.840</b>		<b>7.645</b>		<b>7.457</b>	<b>100,0%</b>	<b>0%</b>	<b>-7%</b>

Quelle: Statistisches Bundesamt 2020, 14. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Ergebnisse nach Bundesländern: Niedersachsen (Basis 31.12.2018). Variante 2: Moderate Entwicklung der Geburtenhäufigkeit, der Lebenserwartung und des Wanderungssaldos. Dies entspricht folgenden Annahmen für Deutschland: Geburtenrate 1,55 Kinder je Frau, Lebenserwartung bei Geburt 2060 für Jungen 84,4 und Mädchen 88,1 Jahre, bei einem langfristigen Außenwanderungssaldo von 221.000 (G2-L2-W2). Angaben in 1.000.

**Tabelle 4: Gründe für Kontakt zu den Stellen für soziale Innovation (Veränderung 2018/2020)**

	2018 (n=23)		2020 (n=25)		Veränderung 2020 zu 2018 (PP)
	absolut	in %	absolut	in %	
Unterstützung bei der Suche nach Möglichkeiten einer Projektverstärkung (n=12)	5	21,7%	7	28,0%	6,3
Vor-Ort-Besuche in den Projekten (n=23)	15	65,2%	8	32,0%	-33,2
Vernetzung mit weiteren Kooperationspartnern (n=24)	11	47,8%	13	52,0%	4,2
Inhaltliche Überlegungen zur Umsetzung während des Projekts (n=29)	15	65,2%	14	56,0%	-9,2
Erläuterung finanzieller Aspekte (n=35)	12	52,2%	21	84,0%	31,8
Hilfe bei der Projektentwicklung (n=35)	15	65,2%	20	80,0%	14,8
Unterstützung bei Interessensbekundung bzw. Projektantrag (n=37)	17	73,9%	20	80,0%	6,1
Abklären von Förderchancen (n=38)	16	69,6%	22	88,0%	18,4
Unterstützung bei der Kommunikation mit der N-Bank (n=39)	16	69,6%	23	92,0%	22,4

Quelle: ISG-Trägerbefragungen zur Umsetzung, Prioritätsachse 7 (2018/2020). N=48 (SZ 19: N=25, SZ 20: N=23).

**Herausgeber**

Niedersächsisches Ministerium für Bundes- und  
Europaangelegenheiten und Regionale Entwicklung  
Osterstraße 40  
30159 Hannover  
[www.mb.niedersachsen.de](http://www.mb.niedersachsen.de)

[www.europa-fuer-niedersachsen.de](http://www.europa-fuer-niedersachsen.de)



**Niedersachsen. Klar.**