

**Bezirkliche Bündnisse für Wirtschaft und Arbeit Berlin  
(BBWA)**

**LSI**

**Lokal - Sozial - Innovativ:  
Lokale Förderung sozialer Integration und Innovation**

**Lokal - Sozial - Innovativ**



**Arbeitshilfe für die Beratung und Beantragung  
von Entwicklungs- und Modellprojekten im  
ESF+-Förderinstrument 13 des Landes Berlin**

Januar 2026



**Kofinanziert von der  
Europäischen Union**



Verantwortlich für die Redaktion:

Unterarbeitsgruppe LSI der Bezirklichen Bündnisse für Wirtschaft und Arbeit (BBWA)  
Ansprechpartnerin: Birgit Kubisch-Hillebrand  
Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg von Berlin  
Abt. Finanzen, Personal, Wirtschaft, Kultur, Diversity und Klima  
Frankfurter Allee 35/37  
10247 Berlin  
Tel.: +49 (0)30 - 9 02 98 21 01  
E-Mail BBWA: [bwa@ba-fk.berlin.de](mailto:bwa@ba-fk.berlin.de)  
Internet BBWA Berlin: [www.bbwa-berlin.de](http://www.bbwa-berlin.de)

## Inhalt

Einführung .....	4
Von welchem Verständnis von sozialer Innovation geht LSI aus? .....	4
Wie lassen sich LSI-Projekte in die Förderlogik einordnen?.....	5
Was kennzeichnet eine sozial-innovative Projektidee?.....	6
Worum geht es bei den LSI-Entwicklungs- und Modellprojekten? .....	7
Welche Vorüberlegungen sind hilfreich? .....	7
Was geschieht in Entwicklungsprojekten?.....	8
Was ist eine Entwicklungspartnerschaft und worauf muss bei der Umsetzung geachtet werden? 8	
Wann ist ein Entwicklungsprojekt erfolgreich? .....	9
Welche Erwartungen werden an Gliederung und Inhalt des Modellkonzepts gestellt? .....	10
Wie geht es weiter nach dem Entwicklungsprojekt?.....	13
Was geschieht in Modellprojekten?.....	14
Was sind Projektbeiräte? Wie begleiten sie das Modellprojekt? .....	15
Wann kann ein Modellprojekt beantragt werden? .....	16
Wer kann das Modellprojekt beantragen?.....	16
Wann ist ein Modellprojekt erfolgreich? .....	17
Welche systematischen Methoden sollen bei der Projektdurchführung angewendet werden?.....	17
Wirkungslogik .....	17
Weitere Methoden .....	18
Was muss beim Finanzierungskonstrukt bedacht werden? .....	19
Welche Kosten können anfallen? .....	19
Was ist bei der Einstufung des Personals zu beachten? .....	20
Wo gibt es Beratung und weitere Informationen? .....	20

## Einführung

In Zeiten tiefgreifender gesellschaftlicher Wandlungsprozesse gerät das Potential von sozialen Innovationen für die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen immer mehr in den Blick. Ihre Bedeutung in Bezug auf neue Arbeitsmuster und Lebensstile, wachsende Ungleichheiten, sozialen Zusammenhalt, nachhaltige Entwicklung und gesellschaftliche Zukunftsvorsorge wächst. Dabei ist oft die lokale Ebene Ausgangspunkt und Motor solcher Innovationen, und zunehmend kommen die Initiatoren aus der Zivilgesellschaft.

Das ESF+-Förderinstrument 13 möchte - ausgehend von den vielfältigen Kooperations- und Vernetzungsstrukturen der lokalen Ebene der Berliner Bezirke - einen Beitrag zur Erschließung sozial-innovativer Lösungspotentiale leisten und zur Beschäftigung mit dem Thema Soziale Innovation anregen. Es ermöglicht die Entwicklung und Erprobung von neuartigen Ideen zur Armutsbekämpfung und sozialen Inklusion im Kontext des aktuellen gesellschaftlichen Wandels in den Berliner Bezirken.

Die vorliegende Arbeitshilfe trägt wichtige Fragen und Antworten zu Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren sowie zu Struktur und Charakter der LSI-Entwicklungs- und Modellprojekte (Projekttypen B und C) zusammen. Sie dient als zusätzliche Unterstützung für potenzielle Antragstellende und Mitglieder von Auswahlgremien. **Sie hat keinen rechtsverbindlichen Charakter und ersetzt insbesondere nicht die projektbezogenen Aufrufe, die Förderrichtlinie oder die Projektauswahlkriterien. Für die Antragstellung sind sämtliche rechtlich relevanten Ausschreibungsunterlagen vollständig zu lesen und verbindlich zu beachten.**

Die Arbeitshilfe wird im Laufe der Umsetzung des Förderinstruments fortlaufend weiterentwickelt.

## Von welchem Verständnis von sozialer Innovation geht LSI aus<sup>1</sup>?

Eine einheitliche Definition für diesen Begriff gibt es nicht. Soziale Innovationen können bezeichnet werden als neuartige Lösungen für soziale Probleme, die wirksamer, effizienter, nachhaltiger oder gerechter sind als bestehende Lösungen und bei denen der geschaffene Wert in erster Linie der Gesellschaft als Ganzes und nicht Privatpersonen zugutekommt.<sup>2</sup> Sie entstehen durch „... eine von bestimmten Akteuren bzw. Akteurskonstellationen ausgehende intentionale, zielgerichtete Neukombination bzw. Neukonfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern bzw. sozialen Kontexten, mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen bzw. zu befriedigen, als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist.“<sup>3</sup>

Die Europäische Union definiert soziale Innovation als Innovationen, die sowohl in Bezug auf ihre Zielsetzungen als auch auf ihre Mittel sozial sind und die sich insbesondere auf die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen für Produkte, Dienstleistungen, Verfahren und Modelle beziehen. Dabei

---

<sup>1</sup> s. auch Dokumentation der Veranstaltung „Soziale Innovation – Ein Patentrezept?“ vom 14.06.2023 unter [www.bbwa-berlin.de](http://www.bbwa-berlin.de)

<sup>2</sup> Vgl.: Rediscovering Social Innovation, Stanford Social Innovation Review (Phills et al. 2008)

<sup>3</sup> Howaldt/Schwarz 2010: 54

sollen gleichzeitig ein sozialer Bedarf gedeckt und neue soziale Beziehungen oder Kooperationen zwischen öffentlichen Organisationen, Organisationen der Zivilgesellschaft oder privaten Organisationen geschaffen werden, um so der Gesellschaft zu nützen und deren Handlungspotenzial eine neue Dynamik zu verleihen.<sup>4</sup>

Soziale Innovationen schaffen Raum für neue Denkansätze und entwerfen beispielgebende Lösungen für dringende gesellschaftliche Herausforderungen, die für andere zur Inspiration werden können. Dabei reagieren sie entweder auf neue soziale Fragestellungen oder lösen ein bekanntes Problem durch eine neue Herangehensweise. Sie treten in unterschiedlichen Formen, in allen Gesellschaftsbereichen und sektorenübergreifend auf. Sie verändern die Art und Weise, wie wir zusammenleben, arbeiten, konsumieren, Wohlstand verteilen oder mit Krisen umgehen. Damit sind sie wichtige Treiber des sozialen Wandels. Zumeist entstehen sie langsam aber kumulativ. Was als eine einzige einheitliche Innovation erscheint, entsteht oft erst allmählich aus vielen kleinen „Mikroinnovationen“ (z. B. durch Wertewandel-Prozesse, neue Kommunikationsformen, symbolische Neu-Codierungen etc.).<sup>5</sup> Erreichen diese allmählichen Prozesse einen kritischen Punkt, können sich soziale Innovationen aktiv ausbreiten und zu größeren Veränderungen führen.

Soziale Innovationen bringen Partner aus allen Bereichen der Gesellschaft zusammen und entstehen partizipativ, also unter Beteiligung der betroffenen Menschen, für die sie etwas erreichen wollen. Dabei erweisen sich Kooperationen und Netzwerke immer mehr als Schlüssel für erfolgreichen Wandel. Hierfür möchte das Förderinstrument LSI den Boden bereiten.

## Wie lassen sich LSI-Projekte in die Förderlogik einordnen?

Mit LSI werden also nicht per se soziale Innovationen geschaffen, da deren letztendliche Entstehung wie beschrieben eine breite gesellschaftliche Wahrnehmung und Akzeptanz sowie die aktive und allmähliche Verbreitung veränderter sozialer Praktiken voraussetzt. Wir verstehen deshalb LSI-Projekte als partnerschaftlich entwickelte Prototypen, die lokale Lösungsideen erproben und das Potential haben, bei entsprechender Übertragbarkeit und Verbreitung zu neuen und gesellschaftlich relevanten sozialen Praktiken zu werden. Darüber nachzudenken, wie diese Übertragbarkeit und diese Verbreitung aussehen und was es dafür braucht, soll Bestandteil der Zusammenarbeit in den aufzubauenden Entwicklungspartnerschaften sein. Ob aber tatsächlich soziale Innovationen entstehen, entscheidet sich erst später.

**Deswegen kann mit LSI nur ein Beitrag zur Entstehung modellhafter, innovativer und skalierbarer Lösungen für soziale Problemlagen in den Bezirken geleistet werden.** Gleichzeitig wird mehr Wissen über soziale Innovationen generiert und zur Stärkung einer motivierenden Denkkultur für die Entwicklung sozialer Innovationen beigetragen. Lokales Innovationspotential wird erschlossen, und die Bezirke wirken als Wegbereiter für neue, sozial-innovative Ideen.

---

<sup>4</sup> Vgl.: VERORDNUNG (EU) 2021/1057 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 24. Juni 2021 zur Einrichtung des Europäischen Sozialfonds Plus (ESF+), Art. 2, Abs. 8

<sup>5</sup> <https://www.zukunftsinstut.de/artikel/innovation-und-neugier/soziale-innovation/>

## Was kennzeichnet eine sozial-innovative Projektidee?

Wenn Akteure und ihre Partner eine erste Idee haben, wie ein bestimmtes soziales Problem besser zu lösen wäre als mit den gegenwärtig vorherrschenden sozialen Praktiken und Lösungsansätzen, dann ist der richtige Weg eingeschlagen. Oder sind Lösungen bekannt, die an anderen Orten oder in anderen Zusammenhängen bereits erfolgreich funktionieren und deren Erprobung auch im eigenen lokalen, kommunalen Kontext interessant wäre? In jedem Fall sollte über den Tellerrand des eigenen Tagesgeschäfts hinausgedacht und nach weiteren Partnern gesucht werden, die genauso gern neue Lösungen finden wollen. Dabei ist zu bedenken, dass das, was sozial-innovativ ist, auch wirksam ist; aber nicht alles, was wirksam ist, ist auch sozial innovativ!

Folgende Fragen können helfen zu überprüfen, ob eine Projektidee sozial-innovatives Potential hat:<sup>6</sup>

<b>Neuheit</b>	<b>Innovation in der Projektidee - Neuheit: in der Sache oder am Ort</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Beschäftigt sich das Projekt mit neuen oder immer noch nicht gelösten gesellschaftlichen Herausforderungen im Bezirk (s. Handlungsfelder des jeweiligen BBWA bzw. Projektaufruf)?</li><li>- Verwendet das Projekt neue/neuartige soziale Lösungsansätze/Methoden der Problemlösung/Formen der sozialen Interaktion?</li><li>- Wird eine bekannte Methodik/Technik weiterentwickelt?</li><li>- Werden bereits erprobte innovative Konzepte/Ansätze in andere Kontexte übertragen?</li><li>- Engagiert sich der Initiator neu im Arbeitsfeld sozialer Innovation?</li><li>- Verknüpft die Projektidee technologische und wirtschaftliche Neuerungen mit sozialen Wirkungen?</li></ul>
<b>Beteiligung</b>	<b>Innovation im Zugang zur Zielgruppe - Beteiligung: passiv, aktiv oder eigenständig</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Verwendet das Projekt neue/neuartige Formen der Zielgruppenansprache?</li><li>- Wie wird die Zielgruppe (vgl. Förderrichtlinie) in das Projekt aktiv einbezogen, oder haben Betroffene selbst aktiv das Projekt (mit-)entwickelt?</li><li>- Werden die Kompetenzen bzw. Potentiale der Zielgruppe durch die neue bzw. neuartige Herangehensweise des Projektes stärker erhöht als mit bisherigen oder herkömmlichen Projektansätzen?</li><li>- Welchen konkreten und nachhaltigen Nutzen hat das Projekt für die Zielgruppe?</li><li>- Leistet das Projekt einen Beitrag zur gesellschaftlichen Wertschätzung der Zielgruppe?</li></ul>
<b>Wirkung</b>	<b>Innovation in der Umsetzung - Wirkung: quantitativ, qualitativ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ist die Umsetzung der Projektidee einfallsreich, schöpferisch, kreativ und mutig?</li><li>- Wie wirksam ist die soziale Innovation, welche Ergebnisse und Wirkungen können für wen beobachtet werden?</li><li>- Ist das Projekt zielgruppenrelevant und auf die Veränderung von sozialen Praktiken ausgerichtet?</li><li>- Reagiert das Projekt auf sich verändernde Anforderungen, z. B. bei der Zielgruppe, der Problemstellung, den Rahmenbedingungen?</li><li>- Gibt es eine Zusammenarbeit verschiedener (Berufs-)Gruppen mit diversen Kompetenzen oder wissenschaftlicher Expertise?</li><li>- Werden neuartige Kooperationsformen zwischen Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wissenschaft, Wirtschaft umgesetzt, ggf. auch bezirksübergreifend erprobt?</li></ul>

<sup>6</sup> unter teilweiser Verwendung der Kriterien Sozialer Innovation des Wettbewerbs SozialMarie: Prize for Social Innovation [www.sozialmarie.org/de/ausschreibung](http://www.sozialmarie.org/de/ausschreibung) (abgerufen 07.08.23)

<b>Beispielwirkung/ Strahlkraft nach außen</b>	<b>Innovation in der Außenwirkung - Beispielwirkung: direkt oder indirekt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist das Projekt mit anderen Organisationen, Unternehmen, Institutionen vernetzt?</li> <li>- Wie ist das Projekt in lokale und regionale Umwelten integriert?</li> <li>- Werden die gewonnenen Erkenntnisse methodisch und nachvollziehbar aufbereitet?</li> <li>- Werden andere Organisationen, Unternehmen, Fördergeber*innen, Unterstützer*innen, Medien und Politik neugierig gemacht?</li> <li>- Welches Potential für nachhaltigen Transfer und Kommunikation besteht?</li> <li>- Kann die erprobte Lösung in andere Kontexte übertragen, ausgeweitet oder nachgeahmt werden?</li> </ul>
--	--

## Worum geht es bei den LSI-Entwicklungs- und Modellprojekten?

Entwicklungsprojekte dienen der partnerschaftlichen und multiperspektivischen Entwicklung von neuartigen Lösungsideen für soziale Herausforderungen in den Berliner Bezirken. Modellprojekte sind zur anschließenden Erprobung dieser Ideen mit betroffenen Zielgruppen gedacht.

In LSI sollen die entwickelten Ansätze stärker auf ihre Wirksamkeit und Übertragbarkeit hin betrachtet werden und eine größere Verbreitung erfahren als in bisherigen Förderzusammenhängen der BBWA. Die wirkungsorientierte methodische Aufbereitung der Ergebnisse mit dem Ziel, die gewonnenen Erkenntnisse und Empfehlungen stärker in das Bewusstsein relevanter Entscheidungsträger\*innen und Akteure zurückzurücken, ist also zwingender Bestandteile der Entwicklungs- und Modellprojekte.

**Herkömmliche Projektansätze, die bereits durch bestehende Förderinstrumente umgesetzt wurden oder werden, sind nicht ausreichend, um als Entwicklungs- und Modellprojekt gefördert zu werden.** Der Fokus soll auf dem Erproben des Neuen über die etablierten Systeme und Tagesgeschäfte hinaus liegen. Es muss eine konzeptionelle Abgrenzung von der Regelförderung bzw. eine sozial-innovative Weiterentwicklung von Lösungsansätzen erfolgen. Projektideen werden danach bewertet, ob sie besser als bestehende Lösungen das Potential haben, Erkenntnisse und Handlungsstrategien zur (Teil-)Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zu liefern, eine Veränderung sozialer Praktiken der Betroffenen zu bewirken und bestehende Instrumente und Formen der Zusammenarbeit bedarfsoorientiert weiterzuentwickeln. Entscheidend dafür sind nicht zuletzt die Vernetzung und die Kooperation mit der kommunalen Verwaltung.

## Welche Vorüberlegungen sind hilfreich?

Neben dem Studium relevanter Dokumente wie der Förderaufrufe, der Förderrichtlinie und der Projektauswahlkriterien ist es vor allem wichtig, sich darüber zu informieren, welche spezifischen sozialen Problemlagen im jeweiligen Bezirk mit LSI angesprochen werden sollen. Diese Problemlagen werden durch die jeweiligen BBWA-Steuerungsausschüsse festgelegt und finden sich in den Aktionsplänen der BBWA. Bei Entwicklungsprojekten ist zudem vor der Antragstellung eine Beratung bei der BBWA-Geschäftsstelle des entsprechenden Bezirks wahrzunehmen.

Besonderer Wert wird darauf gelegt, dass das Problem genau analysiert und partnerschaftlich angegangen wird. Dem Aufbau guter Kooperationsstrukturen kommt dabei sehr große Bedeutung

zu. Vor allem die operative und strategische Rolle der kommunalen Verwaltung in der geplanten Entwicklungspartnerschaft muss gut durchdacht und angebahnt sein.

Kurz gesagt: Sind potentielle Antragstellende bereit, sich intensiv mit den bezirklichen Bedarfen auseinanderzusetzen und sich dafür die geeigneten Partner in der kommunalen Verwaltung zu suchen? Und ist die kommunale Verwaltung bereit, aktiv beratender Teil einer Entwicklungspartnerschaft zu sein und die Entwicklung einer sozial-innovativen Idee fachlich und strategisch zu begleiten?

Weitere Fragen im Vorfeld könnten sein: Sollen transnationale Partner eingebunden werden? Ist eine bezirksübergreifende Umsetzung der Idee beabsichtigt? Solche Fragen können im Beratungsgespräch mit der BBWA-Geschäftsstelle angesprochen werden.

Alle bei der Antragstellung zwingend zu berücksichtigenden Kriterien und ihre jeweilige Gewichtung in Prozent werden aus der Liste der Auswahlkriterien ersichtlich, die mit dem Projektaufruf auf der Webseite der Investitionsbank Berlin (IBB)<sup>7</sup> veröffentlicht wird. Es empfiehlt sich, sich auch mit ihnen im Vorfeld auseinanderzusetzen, da sie eine wichtige Grundlage für die Bewertung von Projektanträgen bilden. Insbesondere sollen die förderinstrumentenspezifischen Auswahlkriterien in Punkt IV dieser Liste berücksichtigt werden.

## Was geschieht in Entwicklungsprojekten?

In den Entwicklungsprojekten werden themenrelevante Entwicklungspartnerschaften aufgebaut. Die Partner betrachten und schärfen das zu bearbeitende Problem aus möglichst vielen verschiedenen fachlichen Blickwinkeln heraus und entwickeln gemeinsam neuartige Ideen zur Lösung. Sie entwerfen schließlich ein Konzept, das die praktische Erprobung der entwickelten Ideen mit Teilnehmenden der jeweiligen Zielgruppen vorsieht. Das heißt, die Entwicklungsprojekte müssen – auch wenn sie wie sonst in ESF+-Projekten üblich zunächst keinen Teilnehmenden-Bezug haben – ihr Modellkonzept auf die spätere Erprobung mit Teilnehmenden hin ausrichten.

## Was ist eine Entwicklungspartnerschaft und worauf muss bei der Umsetzung geachtet werden?

Eine Entwicklungspartnerschaft ist der Zusammenschluss von mindestens drei Akteuren für die Entwicklung von Lösungsvorschlägen für bezirklich relevante gesellschaftliche Problemlagen. Dabei muss einer der Partner zwingend einem Fachbereich der beteiligten kommunalen Verwaltung angehören und sich mittels eines Formulars zur Zusammenarbeit bereiterklären. Diese aktive Beteiligung soll v.a. bestehen in:

- der Mitwirkung bei der Bedarfs- und Umfeldanalyse sowie der Problemidentifikation,
- der Vernetzung von Akteuren und der begleitenden Unterstützung des Projekts im Bezirk und
- der Beteiligung bei der Entwicklung des Konzepts für das Modellprojekt bzw. Anschlussvorhaben.

---

<sup>7</sup> <http://www.ibb.de/de/arbeitsmarktfoerderung/arbeitsmarktfoerderung.html>

Eine frühe Vernetzung mit kommunalen Partnern ist also empfehlenswert, möglicherweise bestehen bereits gute Kontakte aus dem Arbeitskontext, die angesprochen werden können. Andere Partner können z. B. zivilgesellschaftliche Organisationen, Unternehmen, Betroffene, arbeitsmarktpolitische Institutionen oder wissenschaftliche Einrichtungen sein. Die Bezirksamter selbst dürfen keine Antragstellenden sein.

Eine Entwicklungspartnerschaft ist als dynamisch anzusehen, das heißt, es können im Verlauf des Projekts neue Partner hinzukommen oder auch welche ausscheiden. Die jeweilige Kooperation ist schriftlich zu vereinbaren und der Beitrag zur Partnerschaft zu beschreiben. Wenn die Bewertung des Projektantrags durch bezirkliche Auswahlgremien ergibt, dass wichtige fachliche Perspektiven fehlen, so kann in Form einer Auflage zur Einbeziehung zusätzlicher Partner aufgefordert werden.

Wichtig ist, dass alle durch das Interesse an der Lösung einer sozialen Herausforderung vereint sind und dass die Partner relevant für die Bearbeitung des Problems sind.

Folgende Fragen können für die Umsetzung einer Entwicklungspartnerschaft wichtig sein:

- Für welche spezifische soziale Herausforderung, welches gesellschaftliche Problem im jeweiligen Berliner Bezirk soll ein Lösungsansatz entwickelt und erprobt werden?
- Um welche Zielgruppe(n) und deren spezifische Problemlage(n) geht es?
- Welche hypothetische Annahme bzw. Fragestellung liegt der Zusammenarbeit zugrunde? Was soll untersucht werden?
- Welche bereits bestehenden Lösungsansätze gibt es? Wie gut funktionieren diese und wo werden Hebel für Veränderungen, Verbesserungen oder Weiterentwicklung gesehen?
- Sind themenrelevante kommunale Partner gefunden und werden systematisch an der Ideenentwicklung beteiligt?
- Ist das Problem tiefgreifend und aus möglichst vielen verschiedenen Perspektiven heraus erkundet? Kann unter den Partnern ein einheitliches Verständnis darüber hergestellt werden?
- Konnten weitere operativ oder strategisch wichtige Beteiligte und Interessensvertreter\*innen (Stakeholder) nachhaltig gewonnen werden?
- Besteht ein einheitliches Verständnis von sozialer Innovation bei allen Beteiligten

### [Wann ist ein Entwicklungsprojekt erfolgreich?](#)

**Ein Entwicklungsprojekt ist erfolgreich, wenn es gelungen ist, mit relevanten Akteuren eine funktionierende Partnerschaft aufzubauen, deren Mitglieder gemeinsam und aus verschiedenen Blickwinkeln eine fundierte Problem-, Ursachen- und Umfeldanalyse betrieben und daraus mit systematischen Methoden ein ganzheitliches Modellkonzept für die Lösung einer bezirklichen Problemlage entwickelt haben.** Es muss nachvollziehbar dargestellt sein, welcher sozial-innovative Lösungsansatz auf neuartige Weise dazu beitragen kann, das adressierte Problem anzugehen. Wie und mit wem soll die modellhafte Erprobung dieses Lösungsansatzes umgesetzt werden - sowohl inhaltlich als auch finanziell und logistisch? Ebenso wurden hypothetische Überlegungen zum erwarteten Transferpotential der erarbeiteten Idee angestellt. Hinweise zum Modellkonzept finden sich im folgenden Kapitel.

Welche Erwartungen werden an Gliederung und Inhalt des Modellkonzepts gestellt?

### **Zweck und Ausrichtung**

Das Modellkonzept ist das zentrale Ergebnis des Entwicklungsprojekts. Es bildet die konzeptionelle Grundlage für die praktische Erprobung eines partnerschaftlich entwickelten Lösungsansatzes. Ziel ist es, eine strukturierte, nachvollziehbare und übertragbare Vorgehensweise zu entwickeln, die auf eine konkrete bezirkliche Problemlage reagiert und im Rahmen eines anschließenden Projekts mit Teilnehmenden erprobt und weiterentwickelt werden kann – entweder als LSI-Modellprojekt oder im Rahmen eines anderen geeigneten Anschlussvorhabens.

Dabei geht es nicht um die bloße Beschreibung einer Projektidee, sondern um die methodisch fundierte Vorbereitung eines Prototyps, der neue, wirksame Wege zur Lösung sozialer Herausforderungen im Bezirk aufzeigt.

Auch soll das Modellkonzept partnerschaftlich erarbeitete Überlegungen zu angestrebter Wirksamkeit und Skalierbarkeit sowie zum vermuteten Transferpotential des im Entwicklungsprojekt erarbeiteten Ansatzes enthalten und so die Grundlage für eine mögliche Förderung im Rahmen eines Modellprojekts schaffen.

Das Modellkonzept soll also vor allem das sozial-innovative Potenzial des Lösungsansatzes herausarbeiten – im Bewusstsein, dass im Rahmen der LSI-Förderung zunächst nur eine Idee mit entsprechendem Potenzial entwickelt, erprobt und verbreitet werden kann. Ob sich daraus tatsächlich eine soziale Innovation entwickelt, zeigt sich erst, wenn die Idee von weiteren Akteuren aufgegriffen wird und in die soziale Praxis vieler übergeht.

### **Empfehlungen zur Gliederung**

Die Gliederung des Modellkonzeptes kann entlang folgender inhaltlicher Bausteine erfolgen, die die Basis für die spätere Umsetzung im Modellprojekt bilden:

#### **1. Ergebnisse des Entwicklungsprojekts**

##### *Lokaler Bedarf und Problemstellung*

- Es wird dargestellt, mit welcher gesellschaftlichen Herausforderung im Bezirk sich das vorgeschaltete Entwicklungsprojekt beschäftigt hat. Die adressierte(n) Zielgruppe(n) und deren spezifische Problemlage(n) sowie der sich ergebende Handlungsbedarf werden nachvollziehbar begründet.

##### *Umfeldanalyse und Hypothesen*

- Methoden und Ergebnisse der im Entwicklungsprojekt durchgeführten multiperspektivischen Problem- und Umfeldanalyse in Bezug auf die adressierte bezirkliche Problemlage werden in knapper Form dargestellt. Ebenso werden der Untersuchungsgegenstand, die zugrunde liegenden Arbeitshypothesen und der entwickelte und zu erprobende Lösungsansatz zusammengefasst.

## **2. Darstellung des angestrebten sozial-innovativen Lösungspotentials**

Der durch den entwickelten Lösungsansatz angestrebte nachhaltige Veränderungseffekt für die Teilnehmenden wird klar beschrieben und von bisherigen Praktiken im Sinne einer Neuartigkeit oder einer signifikanten Weiterentwicklung abgegrenzt. Es wird erläutert, wie mehr Kompetenzfortschritte bei den Teilnehmenden erreicht werden können als durch bestehende Ansätze und wie so zur Lösung der benannten Problemlage beigetragen werden kann.

## **3. Projektbeirat und kommunale Partner**

Die Bildung eines Beirats, der die Projektarbeit fachlich begleitet und bei der strategischen Weiterentwicklung des sozial-innovativen Ansatzes sowie der Verbreitung von Ergebnissen unterstützt, wird beschrieben. Dabei sind sowohl die geplante Zusammensetzung, die inhaltliche Relevanz der Mitglieder sowie ihr Beitrag zur Projektumsetzung zu erläutern.

## **4. Zusammenarbeit im Projekt**

Es wird beschrieben, wie sich die Zusammenarbeit der Entwicklungspartnerschaft im Rahmen des Modellprojekts weiter gestalten wird und welche bestehenden oder neuen Partner warum relevant sind. Es wird erläutert, wie die Kooperation organisiert und dokumentiert werden soll.

Die Planung von Kooperationen und Netzwerkstrukturen soll unbedingt auch auf die Schaffung von Anschlussperspektiven für die Teilnehmenden ausgerichtet sein sollen.

## **5. Projektziele und Wirkungen/Indikatoren**

Die angestrebten Ziele und Wirkungen auf Teilnehmenden-Ebene werden benannt und die auf deren Erreichung ausgerichteten Projektangebote dargestellt (Wirkungslogik). Erwartete Wirkungen sind durch geeignete Indikatoren belegbar zu machen.

## **6. Systematik und methodische Fundierung**

Ein strukturierter Ablaufplan, die eingesetzten, fachlich anerkannten Methoden, das fortlaufende Monitoring (Wirkungslogik, Kompetenzen) und das Evaluationsdesign für eine kontinuierliche Erfolgsmessung werden klar beschrieben.

## **7. Kompetenzerhöhung**

Die Maßnahmen zur angestrebten Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit und der Kompetenzen der Teilnehmenden werden erläutert. Dazu gehört auch eine nachvollziehbare Darstellung der Teilnahme-Stundenplanung, die in Umfang und Intensität geeignet ist, tatsächliche und messbare Kompetenzfortschritte sowie eine Verbesserung ihrer Perspektiven zu ermöglichen (Richtwert: 80-200 Std./TN, abhängig von Leistungsvermögen und Verbleibsdauer).

## **8. Zeit- und Aufgabenplanung**

Die geplanten Schritte zur Umsetzung im Modellprojekt werden strukturiert dargestellt. Meilensteine und Zeitplanung sind so gewählt, dass eine realistische Erprobung mit

Teilnehmenden und eine methodische Aufbereitung möglich sind. Es wird auch beschrieben, wie die Akquise von Teilnehmenden erfolgen soll.

## **9. Ergebnisdokumentation**

Es wird dargestellt, wie die Projektergebnisse systematisch und wirkungsorientiert aufbereitet werden sollen. Die Nachvollziehbarkeit und Bewertung der Wirkungen stehen im Vordergrund.

Darüber wird überzeugend dargestellt, mit welchen (ggf. neuartigen) Methoden die Kontakte zu den Teilnehmenden nach Projektende aufrechterhalten werden, um den Erfolg der Aktivitäten zu überprüfen (Monitoring, Erwerbsstatus etc.).

## **10. Übertragbarkeit und Transfer**

Es wird nachvollziehbar dargestellt, welche Schritte geplant sind, um am Projektende fundierte Aussagen zur Übertragbarkeit und zum Transfer der entwickelten Lösung zu treffen. Dazu gehört darzulegen:

- wie geprüft wird, ob der Ansatz auf andere Kontexte (z. B. andere Bezirke) übertragbar ist, und welche Kriterien oder Formate dafür entwickelt werden.
- wie die Projektergebnisse verbreitet und in über- bzw. bezirkliche Strukturen eingebracht werden (Transferstrategie), einschließlich der Vorbereitung eines verpflichtenden Transferworkshops zur wirkungsorientierten Präsentation vor Stakeholdern und Entscheidungsträgern.

## **11. Ressourceneinsatz**

Die geplanten Personal- und Sachmittel werden in einer Kurzübersicht dargestellt. Die Planung erfolgt bedarfsgerecht und nachvollziehbar. TIPP: Denken Sie daran, Ressourcen für die administrative Abwicklung des Projekts einzuplanen.

### **Formale Anforderungen und zentrale Kriterien**

Das Modellkonzept ist als eigenständiges Produkt des Entwicklungsprojekts zu verstehen und bildet die Grundlage für die Beantragung eines möglichen Modellprojekts. Es ist daher sowohl im Rahmen der Ergebnisdarstellung des Entwicklungsprojekts als auch als Anlage zum Antrag auf das Modellprojekt im IBB-Kundenportal hochzuladen.

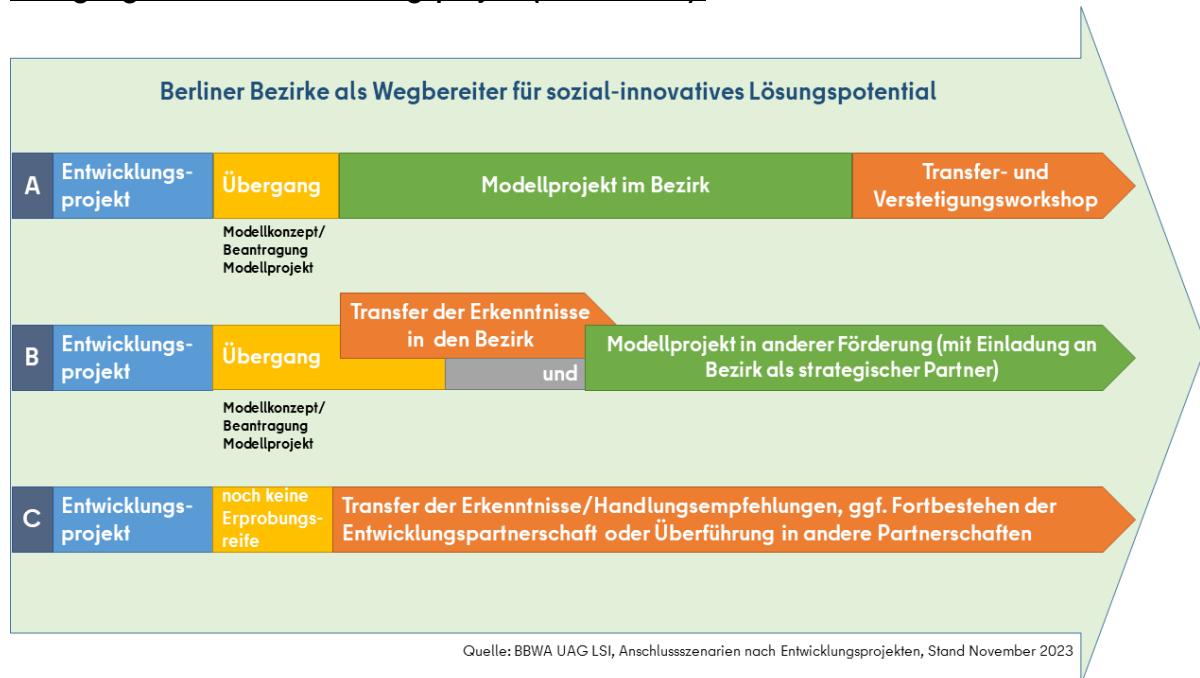
Für den Umfang des Modellkonzepts gilt ein Richtwert von mindestens 10 bis 15 Seiten. Moderate Überschreitungen sind zulässig, solange das Dokument klar strukturiert und inhaltlich gut erfassbar bleibt und die Aufnahmefähigkeit der Auswahlgremien berücksichtigt.

**Das sozial-innovative Potenzial, die methodische Fundierung und die plausibel dargestellte Ausrichtung auf die Übertragbarkeit des Konzepts sind zentrale Bewertungskriterien für eine mögliche Förderung in Form eines Modellprojekts.**

## Wie geht es weiter nach dem Entwicklungsprojekt?

Das hängt sehr von dem entwickelten Modellkonzept ab. Die LSI-Förderung zielt in erster Linie darauf ab, dass der entwickelte Lösungsansatz in einem anschließenden Modellprojekt mit Teilnehmenden erprobt wird. Ziel ist es zu schauen, ob damit wirksame Veränderungen bei den betroffenen Personengruppen eintreten und der Lösungsansatz potentiell übertragbar und skalierbar ist (Szenario A). Modellprojekte müssen wie die Entwicklungsprojekte im Zuge eines Förderaufrufs formal beantragt werden und werden auf ihre formale Förderfähigkeit und ihre Förderwürdigkeit aus bezirklicher Sicht hin geprüft. Dadurch ergibt sich zwangsläufig eine zeitliche Lücke zwischen Entwicklungs- und Modellprojekt. Diese ist in die strategische Planung der Antragstellung mit einzubeziehen.

### Übergänge aus dem Entwicklungsprojekt (3 Szenarien):



Es ist jedoch davon auszugehen, dass nicht alle LSI-Entwicklungsprojekte in ein LSI-Modellprojekt münden werden. Dies liegt einerseits daran, dass die für das Förderinstrument zur Verfügung stehenden Mittel begrenzt sind und damit die Auswahl von Projekten einem Ranking unterliegt. Andererseits könnte im Ergebnis eines Entwicklungsprojektes auch die Erkenntnis gereift sein, dass eine Erprobung vorerst noch weiterer Entwicklungsschritte bedarf (Szenario C). Auch könnte der erarbeitete Lösungsansatz ggf. besser zu einer neuen oder bisher nicht genutzten Förderstrategie einer anderen Institution passen, und es fällt die Entscheidung, ihn eher hierfür weiterzuentwickeln (Szenario B). In diesen Fällen mündet das Entwicklungsprojekt in ein anderes Anschlussformat, und dem Bezirk kommt vor allem die Bedeutung als Impulsgeber und Wegbereiter einer Idee zu, die der Gesellschaft zugutekommen soll.

Unabhängig vom Anschlusszenario sind jedoch die Ergebnisse der Entwicklungsprojekte immer wirkungsorientiert aufzubereiten und der Transfer gewonnener Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen an die jeweiligen Bezirke zu garantieren. Diese sollen so die

Projektergebnisse für die Erarbeitung neuer Handlungsstrategien nutzen können. Hierfür soll in Absprache mit der jeweiligen BBWA-Geschäftsstelle eine Präsentation der Ergebnisse im Rahmen einer Abschlussveranstaltung erfolgen, die die wirkungsorientierte Verbreitung der gewonnenen Erkenntnisse zum Ziel hat. Über die Nutzung der Ergebnisse durch den Projektträger wird im Einvernehmen zwischen der für das Förderinstrument zuständigen Fachstelle und der BBWA-Geschäftsstelle im Sinne eines nachhaltigen Wissenstransfers entschieden.

## **Was geschieht in Modellprojekten?**

In einem Modellprojekt soll der Lösungsansatz, der im Entwicklungsprojekt partnerschaftlich erarbeitet wurde, mit mindestens 30 Teilnehmenden erprobt und auf seine Wirksamkeit bei diesen hin untersucht und ausgewertet werden. Ein Entwicklungsprojekt ist also immer Voraussetzung für ein Modellprojekt.

Es kann in Abhängigkeit von Projektinhalt und Zielgruppe sinnvoll sein, die mindestens 30 zu betreuenden Teilnehmenden auf mehr als einen Projektdurchlauf zu verteilen. Ein Durchlauf muss jedoch wie bereits beschrieben lang genug sein, um eine Qualifizierung und Kompetenzerhöhung realistisch zu ermöglichen.

In den Modellprojekten ist eine Messung der Kompetenzerhöhung bei den Projektteilnehmenden Förderbedingung und Ergebnisindikator. Kompetenzen werden bei Projekteintritt und -austritt erfasst. Dafür stehen Formulare im Downloadbereich der IBB zur Verfügung, die zwingend verwendet werden müssen.

**Das Modellprojekt ist der Prototyp für die in der Entwicklungspartnerschaft entwickelte, neuartige Idee.** Parallel zur Arbeit mit den Teilnehmenden wird im Modellprojekt deshalb immer auch an der inhaltlichen und methodischen Aufbereitung der Ergebnisse gearbeitet und für den Transfer des gewonnenen Wissens gesorgt. Es ist darzustellen, welche Ansätze mit welchen Lernprozessen, Ergebnissen und Wirkungen erprobt werden und welche Erkenntnisse und Handlungsoptionen sich in Bezug auf Umsetzbarkeit, Zielgruppen(n) und Übertragbarkeit daraus ableiten lassen. Kurz gesagt, worin das Transferpotential gesehen wird.

Am Ende jedes Modellprojekts ist zwingend ein Transfer- und Verfestigungsworkshop durchzuführen, der die Ergebnisse an relevante Akteure und Entscheidungsträger vermittelt und eine Weiterverbreitung des entwickelten Lösungsansatzes anregt.

Ein solcher Workshop hat den Mindestumfang einer Halbtagsveranstaltung, zu der alle am Projekt beteiligten Partner, die Mitglieder des BBWA-Steuerungsgremiums, Projektteilnehmende und weitere Interessierte eingeladen werden sollen. Auch der Zuwendungsgeber und die Verwaltungsbehörde können hierzu geladen werden. Im Workshop werden die Projektergebnisse wirkungsorientiert vorgestellt, positive und negative Abweichungen diskutiert und Vorschläge für die Verfestigung bzw. Fortsetzung des Projektes unterbreitet. Es sind Überlegungen anzustellen, wie die gewonnenen Erkenntnisse auf andere übertragen und von diesen genutzt werden können.

## **Was sind Projektbeiräte? Wie begleiten sie das Modellprojekt?**

Ein Projektbeirat hat die Kernaufgabe, die Projektarbeit fachlich zu begleiten, die strategische Weiterentwicklung des sozial-innovativen Potentials zu unterstützen und die Verbreitung der Projektergebnisse voranzutreiben.

Mitglieder können neben Personen aus der im Entwicklungsprojekt aufgebauten Entwicklungspartnerschaft auch andere Akteure des jeweiligen BBWA und weitere relevante Expert\*innen sein. Es gibt keine vorgegebene Mindestanzahl von Teilnehmenden. Die Mitgliedschaft ist freiwillig.

Der Beirat soll bedarfsgerecht, mindestens aber zweimal in einem Förderjahr zusammenkommen. Der Träger lädt die Mitglieder ein und organisiert die Treffen. Die Sitzungen sind zu protokollieren und auch im IBB-Kundenportal hochzuladen. Die Beiratsarbeit wird von der BBWA-Geschäftsstelle begleitet.

### **Aufgaben des Projektbeirats**

Der Beirat unterstützt das Projektteam bei methodischen und inhaltlichen Fragen und trägt Impulse zur qualitativen Entwicklung des Projekts bei. Er achtet insbesondere darauf, dass das Ziel, einen sozial-innovativen Ansatz zu erproben, konsequent und systematisch verfolgt wird.

Die Beiratsmitglieder bringen Kontakte und Expertise aus verschiedenen Bereichen ein, um die Projektidee zu stärken und Wege für Umsetzung und Verbreitung zu erschließen. Sie tragen dazu bei, den entwickelten Lösungsansatz ins Bewusstsein relevanter Entscheidungsträger und Akteure zu rücken.

Darüber hinaus unterstützt der Beirat das Projekt bei seinen Überlegungen zur Skalierung und Übertragbarkeit der erprobten Idee auf andere Kontexte.

### **Zusammensetzung des Projektbeirats**

Die Zusammensetzung kann variieren und wird durch den Projektträger selbst gestaltet. Um möglichst verschiedene Perspektiven, Expertise und Einfluss sinnvoll einzubeziehen und das Transferpotential herauszuarbeiten, sollten typischerweise folgende Interessengruppen in Erwägung gezogen werden:

**Praxispartner und Anwender\*innen** - z. B. Akteure aus sozialen Organisationen, Verwaltung oder anderen Praxiseinrichtungen, die für die spätere Umsetzung und Anpassung der Ergebnisse wichtig sind.

**Vertreter\*innen der adressierten Zielgruppen** - Menschen, für die die Projektergebnisse eine Verbesserung ihrer Situation bringen sollen.

**Unternehmen** - schaffen Bezug der Lösungsansätze zu Arbeitsmarkt und Wirtschaft.

**Öffentliche Verwaltung oder Politik** - bilden eine Brücke zu strategischen Entwicklungen und zur Integration in bestehende Strukturen bzw. zu deren Veränderung.

**Zivilgesellschaft** - Interessensverbände, Initiativen oder Ehrenamtliche stärken die gesellschaftliche Akzeptanz und Rückmeldung.

**Multiplikator\*innen und Netzwerkpartner** - Sie helfen, Ergebnisse zu verbreiten und Synergien für die Weiterentwicklung zu nutzen.

**Wissenschaft und Forschung** - sichern methodische Untermauerung und evaluative Qualität und unterstützen die Entwicklung der sozialen Innovation.

### **Empfehlungen zu den Inhalten der Sitzungen**

Der Start des Projektes soll den Mitgliedern zeitnah kommuniziert werden. Die erste Beiratssitzung sollte innerhalb von drei Monaten nach Projektbeginn durchgeführt werden. Dazu sind die Mitglieder möglichst frühzeitig einzuladen. Die Einladung zur ersten Sitzung soll die aktuelle Zusammensetzung des Beirats und Kurzinformationen zum erfolgten Start des Projektes enthalten, um die Mitglieder inhaltlich einzustimmen.

Die erste Beiratssitzung dient neben dem Kennenlernen auch der Klärung der Aufgaben des Beirats und der Rolle der einzelnen Mitglieder. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, zu diesem Zeitpunkt auch einen groben Zeitplan für die weiteren Beiratssitzungen im Verlauf des Modellprojekts abzustimmen.

Der Fokus von Beiratssitzungen liegt neben dem Austausch zum Stand der Projektumsetzung immer auch auf der wirkungsorientierten Reflexion der Zielerreichung. Es wird analysiert, ob - gemessen an den aufgestellten Indikatoren - die gewünschten Wirkungen erzielt werden (Kompetenzerhöhung), welche Herausforderungen entstehen und welche Empfehlungen für den weiteren Projektverlauf sinnvoll sind. Es wird also überprüft, wie sich das entwickelte Modell in der praktischen Umsetzung bewährt. Dabei sind sowohl positive als auch negative Abweichungen interessant.

Es sollen auch frühzeitig gemeinsame Überlegungen zum Transfer angestellt und überlegt werden, wie Ergebnisse und Erfahrungen dokumentiert und der Öffentlichkeit bekannt gemacht werden. Dazu gehört auch die Unterstützung des Trägers bei der Planung des verpflichtenden abschließenden Transferworkshops.

### **Wann kann ein Modellprojekt beantragt werden?**

Für Modellprojekte gibt es schon während der Laufzeit der Entwicklungsprojekte einen Aufruf, so dass ein sinnvoller Anschluss möglich ist. Durch das Antragsverfahren und die notwendigen Prüfprozesse ist eine zeitliche Lücke jedoch anzunehmen.

### **Wer kann das Modellprojekt beantragen?**

Im Laufe des Entwicklungsprojekts können die Partner der Entwicklungspartnerschaft entscheiden, wer aus ihrem Kreise das Modellprojekt beantragt. Antragstellende für das Modellprojekt müssen also nicht mit den Initiatoren des Entwicklungsprojektes identisch sein. Sie sollten jedoch aus der

Entwicklungspartnerschaft hervorgehen, die das Modellkonzept erarbeitet hat. Für Arbeitsgemeinschaften ohne Rechtsform muss eine juristische Person den Projektantrag stellen. Diese erhält auch den Zuwendungsbescheid und ist damit haftbar. Wie bei Entwicklungsprojekten dürfen die Bezirksamter selbst keinen Antrag stellen.

### **Wann ist ein Modellprojekt erfolgreich?**

Ein Modellprojekt ist erfolgreich, wenn die Entwicklungspartnerschaft die im Entwicklungsprojekt erarbeitete Idee mit mindestens 30 Teilnehmenden prototypisch erprobt und im Kontext der lokalen Gegebenheiten nachweisbar die Erhöhung von individuellen und arbeitsmarktbezogenen Kompetenzen der Teilnehmenden bewirkt hat.

Darüber wurde die Erprobung des Lösungsansatzes in Bezug auf seine höhere Wirksamkeit gegenüber herkömmlichen Ansätzen und seine Übertragbarkeit in andere Kontexte ausgewertet und methodisch aufbereitet. Das Projekt wurde durch einen Projektbeirat fachlich und strategisch begleitet. Es hat an durch die BBWA initiierten fachlichen Austauschen teilgenommen und die eigenen Erfahrungen eingebracht. In einem Transferworkshop zum Projektende wurden die Erkenntnisse relevanten Akteuren und Entscheidungsträgern zugänglich gemacht und damit eine Weiterverbreitung des Lösungsansatzes angestoßen. Es muss ersichtlich sein, dass partnerschaftlich und multiperspektivisch an der Erprobung der Idee gearbeitet wurde und die bestehenden verschiedenen Perspektiven auch in die Auswertung einbezogen wurden.

Modellprojekte sollen stärker auf die Schaffung von Anschlussperspektiven für die Teilnehmenden ausgerichtet sein. Der Verbleib der Teilnehmenden ist daher gemäß den ESF+-Vorschriften nach vier Wochen und nach sechs Monaten zu erfassen.

### **Welche systematischen Methoden sollen bei der Projektdurchführung angewendet werden?**

Der Einsatz systematischer Methoden zur Entwicklung und Erprobung von Ideen mit sozial-innovativem Potential ist Förderbedingung. Damit ist gemeint, dass in allen Schritten - von der Bildung der Partnerschaft, der Analysephase und Ideenentwicklung über die Erarbeitung des Modellkonzepts bis zur Erprobung des Lösungsansatzes und der Entwicklung einer Transfer- und Verstetigungsstrategie - möglichst planvoll, systematisch und wirkungsorientiert vorgegangen wird. Ein Repertoire verschiedener Methoden, z. B. aus der zielorientierten Projektplanung, dem Design Thinking oder der wirkungsorientierten Dokumentation und Berichterstattung, steht heute frei zur Verfügung und sollte mit Blick auf eine möglichst wirksame Projektdurchführung genutzt werden. Die Wahl der Methoden steht den Antragstellenden größtenteils frei und hängt auch von der Projektidee ab. Unbedingt abgebildet werden sollte aber die Wirkungslogik für das Modellprojekt.

### **Wirkungslogik**

Entwicklung und Erprobung sollen auf eine größtmögliche Wirkung hin ausgerichtet sein. Deswegen ist bei den Überlegungen für das Entwicklungsprojekt und bei der Konzeption des Modellprojekts

wirkungsorientiert vorzugehen. Das heißt, die Wirkungsziele des Projekts sind aufzustellen und diese in Beziehung zu den eingesetzten Ressourcen und den erbrachten Leistungen zu setzen. Eine ausführliche Hilfestellung für die Erarbeitung einer Wirkungslogik bietet die Phineo gAG online an<sup>8</sup>. **Wirkungen werden hier verstanden als Veränderungen, die durch das Projekt bei seinen Zielgruppen, in deren Lebensumfeld oder der Gesellschaft erreicht werden.** Dabei wird unterschieden zwischen dem Impact, der gesellschaftlichen Wirkung – hier also dem Beitrag, den das Projekt zur Lösung eines größeren gesellschaftlichen Problems leisten soll – und den Outcomes. Outcomes sind die Wirkungen, die auf verschiedenen Ebenen bei den Zielgruppen direkt erzielt werden, z. B. Veränderungen von Fähigkeiten und Wissen, im Verhalten oder in der Lebenslage der Betroffenen. Sie werden in der sogenannten Wirkungstreppe dargestellt.



Quelle: Phineo Kursbuch Wirkung<sup>9</sup>

Wichtig zu wissen ist, dass die bloße Planung und Durchführung eines Angebotes oder die statistische Erfassung der Teilnahme von Menschen aus den Zielgruppen noch keine Wirkung darstellen. Es muss wie oben beschrieben überlegt werden, zu welchen positiven Veränderungen das Angebot bei den Teilnehmenden führen soll.

## Weitere Methoden

Neben der wirkungsorientierten Vorgehensweise können auch andere methodische Elemente für die Umsetzung der Projekte hilfreich sein, die möglicherweise bereits von den Akteuren angewendet werden. Die Planung der Partnerschaft gestaltet sich beispielsweise einfacher mit einer Stakeholderanalyse. Für die Bedarfs-, Umfeld und Problemanalyse sowie die Ideengenerierung können sich methodische Bestandteile des Design Thinking empfehlen. Das Verfahren der

<sup>8</sup> [www.wirkung-lernen.de/](http://www.wirkung-lernen.de/) (Phineo gemeinnützige AG, abgerufen 07.08.23)

<sup>9</sup> [www.phineo.org/kursbuch-wirkung](http://www.phineo.org/kursbuch-wirkung)

zielorientierten Projektplanung hilft bei der Strukturierung von Aktivitäten, Kooperationen, Meilensteinen und Wirkungen. Auch Methoden der Zielgruppen- bzw. Nutzer\*innen-Analyse unterstützen bei der Schärfung von Problem- und Bedarfslagen. Der Aufbau eines Social Reporting Standard oder die Methode des Social Return on Investments helfen bei der Sichtbarmachung von erzielten Wirkungen, die nicht einfach mit Fakten oder messbaren wirtschaftlichen Kennzahlen zu belegen sind. Vielleicht bestehen auch Kooperationsbeziehungen zu wissenschaftlichen oder Studierendeneinrichtungen, für die das Projekt ein lohnendes Untersuchungsgebiet darstellt.

Projekte sollten von Beginn an methodisch reflektiert und gut aufbereitet werden. Die gewonnenen Erkenntnisse sollten frühzeitig kommuniziert werden, damit weitere Unterstützung für die Idee gewonnen werden kann. Kosten, die hierfür oder für die Schaffung methodischer Wissensgrundlagen anfallen, sind im Finanzierungskonzept entsprechend zu berücksichtigen.

Ferner sind auch die bereichsübergreifenden Grundsätze des ESF+ und das Leitprinzip „Gute Arbeit“ als methodische Leitlinien systematisch in die Projektentwicklung und -umsetzung einzubeziehen.“

## Was muss beim Finanzierungskonstrukt bedacht werden?

Die Summe der Ausgaben der Projekte kann bei Entwicklungsprojekten max. 50.000 € und bei Modellprojekten max. 300.000 € betragen. Eine Weiterleitung der Zuwendung an Dritte ist im Projektaufruf geregelt. Es sind dafür die von der IBB in ihrem Kundenportal hinterlegten Merkblätter zur Kenntnis zu nehmen und die bereitgestellten Formblätter zu verwenden.

## Welche Kosten können anfallen?

Alle dem Projekt unmittelbar zuzuordnenden Tätigkeiten sowie die Kosten, die dafür verursacht werden, müssen vom Antragstellenden kalkuliert und dargestellt werden. Dazu gehören zwingend die **Personalkosten** für die im Projekt tätigen Personen, z.B. für eine Projektleitung. Ebenso sind Kosten einzuplanen für kaufmännische/abrechnungstechnische und Verwaltungstätigkeiten (u.a. Fördermittelverwaltung oder Arbeit mit dem IT-Begleitsystem der IBB, wie z. B. Bereitstellung aller erforderlichen Unterlagen bei Antragstellung, Projektdurchführung und Abrechnung sowie des Berichtswesens). Auch die Öffentlichkeitsarbeit muss berücksichtigt werden.

Für Entwicklungsprojekte ist eine mit der Koordination der Entwicklungspartnerschaft betraute Person mit einer Kapazität von mindestens 0,5 eines Stellenanteils zwingend einzuplanen. Diese kann gleichzeitig Projektleitungsfunktionen ausüben. Auch Kosten für die Konzepterarbeitung im Rahmen der Entwicklungsprojekte sind zu berücksichtigen (ggf. für eine Person mit wissenschaftlicher Ausbildung).

Bei Modellprojekten sind ferner Kosten für Tätigkeiten einzuplanen, die zur unmittelbaren Arbeit mit Teilnehmenden gehören, wie z. B. Betreuung, Coaching oder Lehrtätigkeiten. Auch die kontinuierliche Pflege der Daten, z. B. im Teilnehmenden-Registrarsystem (TRS), nimmt Ressourcen in Anspruch, die bedacht werden sollten.

Im Bedarfsfall sind auch Personalkosten für die Schaffung methodischer Wissensgrundlagen und für die Aufbereitung bzw. die Verbreitung der Ergebnisse einzukalkulieren. Sachkosten dafür können mit der Restkostenpauschale berücksichtigt werden.

Sofern Leistungen von freien Mitarbeitenden auf **Honorarbasis** erbracht werden, sind die Kosten dafür ebenfalls zu kalkulieren und darzustellen.

Aufwandsentschädigungen können nicht aus Projektmitteln gezahlt werden. Geplant werden nur die dem Projekt zurechenbaren direkten Personal- und Honorarkosten. Im Projekt anfallende Sachkosten werden nicht als Ausgaben kalkuliert und ausgewiesen, sondern sind über eine Restkostenpauschale abgedeckt. Diese wird vom IT-System in Höhe von 40% der direkten Personal-/Honorarkosten automatisch ermittelt und im Ausgabenplan direkt ausgewiesen. Zu den Sachkosten zählen z. B. Miete, Telekommunikation, Computer- und Bürobedarf, Fahrkosten etc.

Eine vollständige Aufzählung förderfähiger und nicht förderfähiger Kosten kann der ESF+-Förderrichtlinie entnommen werden. Wichtige Informationen zur Förderfähigkeit von Ausgaben hat die IBB auch auf ihrer Webseite in Form eines Merkblattes bereitgestellt.

Beachten Sie: Veränderungen in der Ablauf- oder Finanzplanung lassen sich manchmal nicht vermeiden. Sie sind jedoch möglichst frühzeitig bei den Ansprechpersonen der IBB und der zuständigen Fachstelle anzugeben, da sie unter Umständen Änderungsanträge oder andere Prozesse nach sich ziehen, die viel Zeit rauben und den Projektverlauf maßgeblich beeinflussen können.

### Was ist bei der Einstufung des Personals zu beachten?

Die finale Entgelteinstufung des Projektpersonals wird durch die IBB vorgenommen. Dies geschieht auf der Grundlage der im Antrag beschriebenen Projekttätigkeiten und der angegebenen Qualifikationen der einzusetzenden Mitarbeiter\*innen. Darauf ist bei der Planung der Stellenvergütung zu achten.

### Wo gibt es Beratung und weitere Informationen?

Inhaltliche Beratung zum Förderinstrument bieten die BBWA-Geschäftsstellen an, die fördertechnische Beratung übernimmt die Kundenbetreuung des Bereichs Arbeitsmarktförderung der Investitionsbank Berlin.

Ihre **Kontaktdaten** sind auf den folgenden Webseiten zu finden:

Berliner Bezirkliche Bündnisse für Wirtschaft und Arbeit (BBWA)	<a href="http://www.bbwa-berlin.de">www.bbwa-berlin.de</a>
Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung	<a href="https://www.berlin.de/sen/asgiva/">https://www.berlin.de/sen/asgiva/</a>
Investitionsbank Berlin	<a href="http://www.ibb.de/de/arbeitsmarktförderung/arbeitsmarktförderung.html">www.ibb.de/de/arbeitsmarktförderung/arbeitsmarktförderung.html</a>

LSI-Projekte sind von Beginn an transparent und öffentlichkeitswirksam zu kommunizieren. Dabei sind die Publizitätsvorgaben des ESF+ sowie des Landes Berlin verbindlich einzuhalten. Zudem ist stets darauf hinzuweisen, dass die Projekte im Rahmen der BBWA umgesetzt werden. Hinweise und Unterstützung zur korrekten Darstellung finden sich hier:

Webseite der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe	<a href="http://www.berlin.de/sen/wirtschaft/gruenden-und-foerder/europaeische-strukturfonds/esf-foerderperiode-2014-2020/informationen-fuer-projekttraeger/artikel.104599.php">www.berlin.de/sen/wirtschaft/gruenden-und-foerder/europaeische-strukturfonds/esf-foerderperiode-2014-2020/informationen-fuer-projekttraeger/artikel.104599.php</a>
BBWA-Webseite	<a href="http://www.bbwa-berlin.de/material-oeffentlichkeitsarbeit">www.bbwa-berlin.de/material-oeffentlichkeitsarbeit</a>

Darüber hinaus können die folgenden themenbezogenen Links von Interesse sein<sup>10</sup>:

#### Zum Begriff Soziale Innovationen:

Erklärung für Soziale Innovationen/Vision Summit 2014	<a href="http://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/ressortkonzept-zu-sozialen-innovationen-1954492">www.bundesregierung.de/breg-de/suche/ressortkonzept-zu-sozialen-innovationen-1954492</a>
Ressortkonzept Soziale Innovationen der Bundesregierung, 2021	<a href="http://www.h-brs.de/sites/default/files/erklaerung_soziale_innovationen_fuerd_2_0.pdf">www.h-brs.de/sites/default/files/erklaerung_soziale_innovationen_fuerd_2_0.pdf</a>
Plattform für Soziale Innovationen, 2023	<a href="http://www.sozialeinnovationen.net/">www.sozialeinnovationen.net/</a>
Kreative Lösungen für Europas Herausforderungen durch soziale Innovation/CORDIS European Commission, 2022	<a href="http://www.cordis.europa.eu/article/id/442386-creative-solutions-to-europe-s-challenges-through-social-innovation/de">www.cordis.europa.eu/article/id/442386-creative-solutions-to-europe-s-challenges-through-social-innovation/de</a>
The transformative power of social innovation, Daniel Christian Wahl, 2017	<a href="http://www.medium.com/age-of-awareness/the-transformative-power-of-social-innovation-ab537d9e5d52">www.medium.com/age-of-awareness/the-transformative-power-of-social-innovation-ab537d9e5d52</a>
Veranstaltungsdokumentation: BBWA Berlin: "Soziale Innovation - ein Patentrezept?" - Das Potenzial sozialer Innovationen zur Lösung, 2023	<a href="http://www.bbwa-berlin.de/soziale-innovation-ein-patentrezept">www.bbwa-berlin.de/soziale-innovation-ein-patentrezept</a>
Projekt SI-Drive, 2014 und Atlas of Social Innovation, 2019	<a href="http://www.si-drive.eu/">www.si-drive.eu/</a> <a href="http://www.socialinnovationatlas.net">www.socialinnovationatlas.net</a>
Literatur-Tipps zu Sozialer Innovation:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phills Jr., Deiglmeier, &amp; Miller: Rediscovering Social Innovation, Stanford Social Innovation Review, 2008 (frei zugänglich: <a href="http://www.ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation">www.ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation</a>)</li> </ul>

<sup>10</sup> Diese Arbeitshilfe ist ein dynamisches Dokument. Die Aufzählung ist eine kleine subjektive Auswahl und soll die thematische Einstimmung erleichtern. Sie ist nicht abschließend und gibt nicht den vollständigen Wissensstand zum jeweiligen Thema wieder. Bitte melden Sie uns gern zurück, wenn die Links nicht mehr funktionieren oder veraltet sind.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The Open Book of Social Innovation, 2010 (frei zugänglich: <a href="http://www.youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf">www.youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf</a>)</li> <li>- Hans-Werner Franz, Christoph Kaletka: Soziale Innovationen lokal gestalten, 2018</li> <li>- Jürgen Howaldt et al. (Hrsg.): Zukunft gestalten für Soziale Innovationen, 2022 (frei zugänglich: <a href="http://www.iit-berlin.de/publikation/zukunft-gestalten-mit-sozialen-innovationen/">www.iit-berlin.de/publikation/zukunft-gestalten-mit-sozialen-innovationen/</a>)</li> </ul>
SozialMarie (Preis für Soziale Innovation, Österreich)	<a href="http://www.sozialmarie.org">www.sozialmarie.org</a>
Nationale Strategie der Bundesregierung für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen, 2023	<a href="http://www.bundesregierung.de/resource/blob/992814/2222980/f1b373552d0a6ad22e328cf1abf155fd/2023-09-12-nationale-strategie-fuer-soziale-innovationen-und-gemeinwohlorientierte-unternehmen-data.pdf?download=1">www.bundesregierung.de/resource/blob/992814/2222980/f1b373552d0a6ad22e328cf1abf155fd/2023-09-12-nationale-strategie-fuer-soziale-innovationen-und-gemeinwohlorientierte-unternehmen-data.pdf?download=1</a>
Praxisleitfaden Soziales Unternehmertum	<a href="http://www.bundesregierung.de/breg-de/service/publikationen/praxisleitfaden-soziales-unternehmertum-728194">www.bundesregierung.de/breg-de/service/publikationen/praxisleitfaden-soziales-unternehmertum-728194</a>
Social Economy Berlin (SEB), Projekt des Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND)	<a href="http://www.socialeconomy.berlin">www.socialeconomy.berlin</a>

### Zu Verfahren und Arbeitsmethoden:

Phineo gAG: Kursbuch Wirkung	<a href="http://www.phineo.org/kursbuch-wirkung">www.phineo.org/kursbuch-wirkung</a>
Was ist Design Thinking? (Hasso Plattner Institut)	<a href="http://www.hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking/was-ist-design-thinking.html">www.hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking/was-ist-design-thinking.html</a>
Design Thinking - Mit Methode komplexe Aufgaben lösen und neue Ideen entwickeln, Andreas Diehl, 2023	<a href="http://www.digitaleneuordnung.de/blog/design-thinking-methode/">www.digitaleneuordnung.de/blog/design-thinking-methode/</a>
Social Reporting Standard	<a href="http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/srs-social-reporting-standard">www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/srs-social-reporting-standard</a>
Social Return on Investment (SROI) - Messmethodik, um gesellschaftliche Renditen öffentlicher Investitionen darzustellen (Jochen Köhnke, Stephan Nover)	<a href="http://www.stadt-muenster.de/fileadmin/user_upload/stadt-muenster/v_zuwanderung/pdf/sroi-methodik_de.pdf">www.stadt-muenster.de/fileadmin/user_upload/stadt-muenster/v_zuwanderung/pdf/sroi-methodik_de.pdf</a>

Stand: 22.01.2026