

WAS BRINGT SOZIALE INNOVATION VORAN?

ERFAHRUNGSAUSTAUSCH
DER ENTWICKLUNGSPROJEKTE IM FÖRDERINSTRUMENT
LOKAL-SOZIAL-INNOVATIV (LSI)

19.03.2026

- DOKUMENTATION -

www.bbwa-berlin.de

Ziele des Erfahrungsaustauschs

Welche Ansätze können soziale Innovationen wirklich hervorbringen? Und was lernen wir konkret für die Umsetzung?

Zu diesen Fragen organisierten die BBWA-Geschäftsstellen und die zgs consult GmbH am 19.03.2026 eine Netzwerkveranstaltung für Entwicklungsprojekte des Förderinstruments „Lokal-Sozial-Innovativ (LSI)“ im Berliner Programm des Europäischen Sozialfonds Plus (ESF+).

Das Treffen im Jobcenter Friedrichshain-Kreuzberg war **der Startschuss zur berlinweiten Vernetzung** der Träger im zweiten Förderaufruf. Akteur:innen aus Projekten und Verwaltung lernten sich kennen, teilten konkrete Praxisbeispiele und nahmen Impulse für die nächste Arbeitsphase mit. Im Fokus standen der **Übergang von der Analyse zur Konzeption** – und die Frage, wie sich das sozial-innovative **Potenzial der geförderten Ideen klar herausarbeiten und modellhaft darstellen** lässt.

Diese Dokumentation macht die Diskussionen der Entwicklungsprojekte sichtbar und **bündelt die zentralen Ergebnisse** des Treffens.

Kontext des Erfahrungsaustausches

In der EU-Förderperiode 2021–2027 setzen die Berliner Bezirklichen Bündnisse für Wirtschaft und Arbeit (BBWA) ihren Weg fort, über Fördermittel lokales zivilgesellschaftliches Potenzial zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu erschließen. Mit dem Förderinstrument Lokal-Sozial-Innovativ soll der Fokus noch stärker auf multiperspektivischer Kooperation und Vernetzung mit dem Ziel der Entwicklung wirksamer sozial-innovativer Ansätze liegen.

Eine Besonderheit der aktuellen Förderung ist die Finanzierung von Entwicklungsprojekten: Sie ermöglichen den Aufbau von Projektpartnerschaften für die fundierte Problem-, Ursachen- und Umfeldanalyse zu gesellschaftlichen Problemlagen in den Bezirken. Darauf aufbauend werden erprobungsreife Modellkonzepte als Prototypen für neue Lösungsansätze entwickelt.

Teilnehmende und Ablauf der Veranstaltung

Es nahmen **62 Personen** teil. Neben den Vertreter*innen der LSI-Projekte, der BBWA-Geschäftsstellen und der für das Förderinstrument zuständigen Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung waren auch Vertreter:innen der ESF-Verwaltungsbehörde im Land Berlin und der zgs consult GmbH anwesend.

Tagesordnung

Grußwort Anita Leese-Hehmke, stellvertretende Geschäftsführerin Jobcenter Berlin Friedrichshain-Kreuzberg

Grußwort Sabrina Klaus-Schelletter, Referatsleiterin Beschäftigungsförderung, Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung

1. **Experten-Input** von Thorsten Jahnke, Geschäftsführer der Social Impact gGmbH: „Wie komme ich vom lokalen Problem zum sozial-innovativen Lösungsansatz?“
2. **Erfahrungsaustausch in drei Themengruppen**
 - a. Wie kommen wir von der Problem-, Ursachen- und Umfeldanalyse zur neuartigen Idee?
 - b. Wie entwickeln wir das Modellkonzept als Prototyp für die Erprobung der neuartigen Idee?
 - c. Wie kann es gelingen, das sozial-innovative Potential unserer Idee herausarbeiten?
3. **Fishbowl-Diskussion: „Wie entstehen tragfähige soziale Innovationen?“**
4. **Schlusswort** der für das ESF+-Förderinstrument 13 zuständigen **Fachstelle**, der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung (Sen ASGIVA)

Damit sich die Projekte über die Veranstaltung hinaus vernetzen konnten, gab es vor dem offiziellen Beginn ausreichend Zeit, Gespräche zu führen oder auch eigene Kontaktwünsche auf Steckbriefen festzuhalten, die im Nachhinein zur Verfügung gestellt wurden.

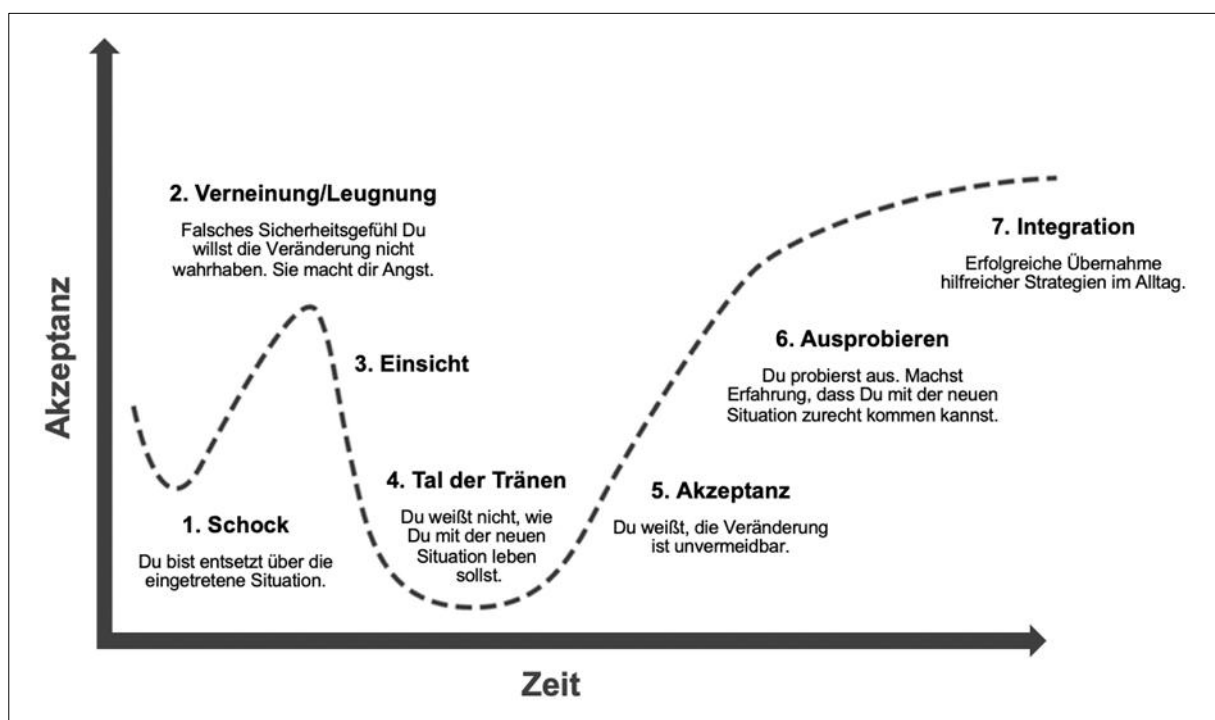
1. Experten-Input: „Wie komme ich vom lokalen Problem zum sozial-innovativen Lösungsansatz?“

Einen tiefen und zugleich praxisnahen Einblick in die Entwicklungslogik sozialer Innovationen bot der Experten-Input von Thorsten Jahnke, Geschäftsführer Social Impact gGmbH.

Unter der Leitfrage „Wie komme ich von der Bedarfsanalyse zur sozialen Innovation?“ führte er die Teilnehmenden durch Modelle, Methoden und Beispiele, die den Innovationsprozess greifbar und anwendbar machen.

Veränderung verstehen: Die Trauer- bzw. Veränderungskurve

Jahnke nutzte die aus Psychologie und Veränderungsforschung bekannte Trauerkurve, um aufzuzeigen, dass jede Innovation ein emotionaler Prozess ist. Entwicklungsprojekte bewegen sich demnach meist in frühen Phasen, in denen Neues oft auf Widerstand stößt.



Erst in späteren Phasen – etwa zu Beginn eines Modellprojekts – entsteht Akzeptanz, die den Übergang zur Umsetzung und Erprobung ermöglicht. Er machte deutlich, dass Innovation immer Veränderung bedeutet und daher mit emotionalen Reaktionen wie Unsicherheit oder Widerstand einhergeht. Dies ist ein normaler Teil des Prozesses.

Der Innovationszyklus sozialer Innovationen

Zentrale Grundlage für soziale Innovation ist ein tiefes Verständnis des zugrunde liegenden Problems. Jahnke betonte, dass erfolgreiche Projekte sich intensiv mit den Lebensrealitäten der Betroffenen auseinandersetzen. Erst danach folgt die Entwicklung von Ideen und Lösungen.

Als theoretische Grundlage stellte Jahnke das **international etablierte Modell der sechs Entstehungsphasen sozialer Innovationen** vor: Problem erkennen, Ideen entwickeln, Prototypen erproben, Lösungen etablieren, skalieren und systemische Wirkung erzielen.

Das Förderinstrument LSI ordnet sich dabei v. a. den Phasen 1 bis 4 zu – also genau jenen Zeiträumen, in denen Bedarfe analysiert, Ideen entwickelt und in frühen Modellen getestet werden. Eine dauerhafte Etablierung (Phase 4) ist jedoch sehr ambitioniert“ und erfordert politische und strukturelle Unterstützung.

Jahnke illustrierte alle **Innovationsphasen** anhand ausgewählter Beispiele:

- **Be an Angel und Wefugees (Problem erkennen)**
Flexible, bedarfsorientierte Unterstützung von Geflüchteten – bis hin zur Hilfe bei der Wohnungssuche und Mobilitätshilfe.
- **Querstadtein (Ideenfindung)**
Obdachlose Menschen werden Stadtführer:innen – ein radikaler Perspektivwechsel, der Betroffene zu Leistungsträger:innen macht.
- **Kiron University (Prototyping)**
Digitale Bildungszugänge für Menschen ohne formale Hochschulzulassung – ein Beispiel, wie „radikal neues Denken“ Innovationsblockaden überwinden kann.
- **Conflictfood (Etablierung)**
Produkte aus Konfliktregionen finden ihren Weg in reguläre Handelsstrukturen – ein Beispiel nachhaltiger Verankerung.
- **Quartiermeister & Original Unverpackt (Skalierung)**
Von regionaler Idee zur bundesweiten Wirkung – u. a. durch Community Building und offene Kooperation statt Konkurrenz.
- **Auticon (Systemische Wirkung)**
Integration von Menschen im Autismus-Spektrum in IT-Arbeitskontexte – erfolgreich skaliert bis in große Unternehmen (z. B. SAP).

Vom Problemraum zum Lösungsraum

Jahnke strukturierte die Innovationsarbeit entlang zweier klarer Arbeitsphasen: Problemraum und Lösungsraum.

Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass Projektakteure häufig zu schnell in Lösungen springen, ohne das zugrunde liegende Problem ausreichend zu verstehen. Der Ansatz kehrt diese Logik bewusst um: Zuerst wird das Problem präzisiert, erst dann werden Lösungen entwickelt.

Entsprechend gilt die Leitregel, die an ein Einstein zugeschriebenes Zitat erinnert: „Wenn ich eine Stunde Zeit hätte, um ein Problem zu lösen, würde ich 55 Minuten über das Problem nachdenken und fünf Minuten über die Lösung.“ Sie macht deutlich, dass tragfähige Innovation erst aus einem gründlichen Verständnis des Problems entsteht.

Im **Problemraum** geht es darum, die **Lebensrealitäten der Zielgruppen** systematisch zu erfassen und unterschiedliche Annahmen zu überprüfen.

Methoden im Problemraum sind:

Bedarfsanalysen, Interviews, Beobachtungen, Fototagebücher, Empathy Maps oder Personas sowie unterstützend KI-gestützte Dialoge.

Ziel ist, nicht vorschnell zu vereinfachen, sondern Unterschiede, Hürden, tatsächliche Bedürfnisse und Herausforderungen sichtbar zu machen. Erst auf dieser Grundlage erfolgt der Übergang in den **Lösungsraum**.

Dieser wird durch eine einfache, aber zentrale Leitfrage eröffnet:

„Wie können wir ...?“

Sie übersetzt die Erkenntnisse aus der Analyse in eine gemeinsame Suchrichtung und lenkt den Blick konsequent auf umsetzbare Ansätze. Im Lösungsraum werden dann mögliche Antworten entwickelt und getestet.

Methoden im Lösungsraum sind:

Brainstorming, Canvas-Modelle, Prototyping (MVP) oder strategische Ansätze wie Blue Ocean.

Im Unterschied zum Problemraum geht es hier nicht mehr allein um Verstehen, sondern um frühes Testen kleiner Ansätze statt umfassender Planung. Auf dieser Grundlage formulierte Jahnke **zentrale Empfehlungen**:

- **Problemverständnis vor Lösung**
Lebensrealitäten der Zielgruppen präzise erfassen, statt früh in Lösungen zu gehen.
- **Früh und iterativ testen**
Ansätze im Kleinen erproben, anpassen und weiterentwickeln statt umfassend vorzuplanen.
- **Einfach strukturieren und sichtbar machen**
Ideen mit klaren Modellen (z. B. Canvas) entwickeln, schärfen und kommunizierbar machen.

Der Experten-Input machte klar:

- Wenn wir **soziale Innovation** anstreben, geht es nicht nur um ein hilfreiches Projekt, sondern um eine **neue Qualität von Wirkung** für die Zielgruppe.
- **Der Unterschied liegt im Vorgehen:** erst verstehen, dann testen, dann weiterentwickeln. Sonst bleibt es bei einem guten Angebot.
- Die Beispiele zeigten, wie dieser Anspruch umgesetzt wurde: An ihnen wurde sichtbar, wie soziale Innovationen tatsächlich entstehen.

2. Erfahrungsaustausch in drei Themengruppen

In drei Gruppen konnten sich die Teilnehmenden intensiver zu spezifischen Fragen der Umsetzung ihrer Projekte austauschen:

- 1) **Wie kommen wir von der Problem-, Ursachen- und Umfeldanalyse zur neuartigen Idee?**
- 2) **Wie entwickeln wir das Modellkonzept als Prototyp zur Erprobung der neuartigen Idee?**
- 3) **Wie kann es gelingen, das sozial-innovative Potenzial unserer Idee herausarbeiten?**

Themengruppe 1

Von der Problem-, Ursachen- und Umfeldanalyse zur neuartigen Idee

Die Themengruppe 1 befasste sich mit der Frage, wie aus Problem-, Ursachen- und Umfeldanalysen neue Projektideen entstehen können. Dabei wurden mehrere wiederkehrende Herausforderungen benannt:

Zielgruppen lassen sich oft nur schwer erreichen und dauerhaft binden, belastbare Vernetzungsstrukturen fehlen, und veränderte finanzielle Rahmenbedingungen – unter anderem in der Sprachförderung – schränken Handlungsspielräume ein.

Aus Sicht der Gruppe sollten neue Ansätze nicht von bestehenden Projektlogiken ausgehen, sondern von den **Bedarfen, Erfahrungen und Rückmeldungen der Betroffenen**. Entscheidend ist daher, Zielgruppen nicht nur zu benennen, sondern sie in die Ideenentwicklung einzubeziehen.

Für diesen Prozess wurden verschiedene Formate genannt: kreative Workshops, Ideenwerkstätten, Design-Thinking-Ansätze, Brainstormings sowie Transfer- und Vernetzungsformate.

Ein zentraler Punkt war die **frühe praktische Erprobung**. Neue Ansätze sollten nicht auf der konzeptionellen Ebene stehen bleiben, sondern in Prototypen und Testläufen erprobt werden. So lassen sich Annahmen überprüfen, Rückmeldungen einholen und Konzepte anpassen.

Ergebnisoffenheit wurde dabei als Voraussetzung beschrieben: Hypothesen und erste Lösungsansätze müssen überprüfbar bleiben und dürfen nicht zu früh festgeschrieben werden.

Wichtig ist zudem die Rückkopplung mit anderen Akteuren. Die Diskussion von Zwischenergebnissen in Netzwerken oder Beiräten wurde als sinnvoll angesehen, um zusätzliche Anregungen für die Weiterentwicklung zu erhalten. Auch die frühe Einbindung von Verwaltungen wurde hervorgehoben. Das ermöglicht, rechtliche, strukturelle und organisatorische Fragen frühzeitig zu berücksichtigen, statt ihnen erst in der Umsetzungsphase zu begegnen.

Ein weiterer Schwerpunkt war die Eingrenzung bzw. **Schärfung der Zielgruppe**. Zu breite Zielgruppenansprachen erschweren die Entwicklung passgenauer Lösungen. Eine klarere

Fokussierung wurde daher als notwendiger Arbeitsschritt benannt, um Problemlagen präziser zu erfassen und geeignete Maßnahmen abzuleiten.

Fazit

Die Gruppe beschrieb Ideenentwicklung damit als einen Prozess, der Analyse, Beteiligung, Austausch und Erprobung verbindet.

Neue Ansätze entstehen dort, wo Zielgruppenperspektiven einbezogen, unterschiedliche Methoden genutzt, Zwischenschritte reflektiert und erste Lösungen früh getestet werden.

Themengruppe 2

Wie entwickeln wir das Modellkonzept als Prototyp für die Erprobung der neuartigen Idee?

Im Mittelpunkt der Themengruppe 2 stand die Frage, wie aus den Ergebnissen der Entwicklungsphase ein tragfähiges Modellkonzept entstehen kann. Die Projekte kamen aus unterschiedlichen Handlungsfeldern und Bezirken – etwa Arbeitsmarktintegration, Sprachförderung oder soziale Teilhabe – und hatten dennoch eine gemeinsame Herausforderung: Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Analyse in ein umsetzbares Konzept zu überführen, das zugleich förderfähig ist.

Ein zentraler Befund war die **Bedeutung der Analysephase**. Qualitative Interviews mit Zielgruppen, Arbeitgebern und weiteren Akteuren erwiesen sich als entscheidend, um Bedarfe zu klären und Problemlagen zu präzisieren – oft mit dem Ergebnis, die ursprüngliche Idee grundlegend zu überarbeiten. Methoden wie Grounded Theory halfen, Beobachtungen zu strukturieren und zu tragfähigen Arbeitshypothesen zu führen.

Ein weiterer Punkt war die **Zusammenarbeit mit Partnern**. In der Entwicklungsphase entstanden neue Kooperationen zwischen Trägern, Jobcentern, Unternehmen und Initiativen. Diese Kontakte bilden die Grundlage für tragfähige Kooperationen im späteren Modellprojekt.

Bei der Ausarbeitung der Modellkonzepte zeigten sich mehrere Probleme:

- Die vorgegebenen Teilnahmestunden (z. B. 80–200 Stunden) sind für einige Zielgruppen schwer umsetzbar, etwa für Alleinerziehende oder Personen mit instabilen Lebenslagen. Gleichzeitig müssen Kompetenzzuwachs, personelle Ressourcen und Laufzeit mit den Teilnahmestunden in einem angemessenen Verhältnis stehen. Dies ist bei der Projektplanung zu berücksichtigen und ggf. zu begründen.
- Problematisch kann auch die Lücke zwischen Entwicklungs- und Modellprojekt sein, wenn sie aus förderlogistischen Gründen zu lang ist. Dies gefährdet entstandene Kooperationsbeziehungen und die inhaltliche und personelle Planungssicherheit der Projektinitiator:innen.

- Zugleich wurde die Rolle des Modellkonzepts selbst diskutiert. Es ist bei Abschluss des Entwicklungsprojektes und im Zuge der Antragstellung für Modellprojekte notwendig, soll aber dennoch ein offenes, schrittweises Vorgehen ermöglichen. Viele plädierten dafür, das Konzept als Arbeitsgrundlage (Living Document) zu verstehen, die eine bedarfsgerechte Steuerung und Anpassung erlaubt, solange Problem, Zielgruppe und Ansatz klar bleiben.

Fazit

- **Fokus halten**
Problemlage, Zielgruppe und Lösungsansatz müssen klar beschrieben sein. Entscheidend ist, dass erkennbar wird, welches konkrete Problem adressiert werden soll und warum der gewählte Ansatz eine größere Wirkung als herkömmliche Ansätze verspricht. Zu breit definierte Zielgruppen oder zu viele Teilziele erschweren die Umsetzung.
- **Kooperationen klären**
Partner sind für die Umsetzung notwendig, aber ihre Rollen müssen realistisch definiert sein. Wichtig ist zu klären, wer konkret welchen Beitrag zum Prejektziel leistet – fachlich, organisatorisch und personell. Schriftliche Vereinbarungen sollten eingesetzt werden, wenn es sich um gleichermaßen verpflichtete Partner handelt, die für den Projekterfolg kritisch sind.
- **Klein starten**
Modellprojekte profitieren davon, mit begrenzter Reichweite zu beginnen, etwa über Pilotphasen oder kleinere Startgruppen. So lässt sich prüfen, ob der Ansatz in der Praxis trägt, bevor er ausgeweitet wird.

Es wurde auf die Arbeitshilfe auf www.bbwa-berlin.de hingewiesen, die Hilfestellung für die Erstellung von Modellkonzepten gibt.

Themengruppe 3

Wie kann es gelingen, das sozial-innovative Potenzial unserer Idee herausarbeiten?

Soziale Innovation ist nicht nur ein Ideenprozess. Sie ist Präzisionsarbeit am Problem. Wer den entscheidenden Schmerzpunkt nicht trifft, entwickelt Projekte ohne Wirkung.

Die Themengruppe 3 verdeutlichte, was dies in der Praxis bedeutet.

Viele Projekte scheitern nicht an fehlenden Ideen, sondern daran, dass Problemlagen zu allgemein beschrieben werden. Zielgruppen bleiben unzureichend differenziert, Bedarfe werden nur teilweise erfasst. Erst eine präzise Analyse ermöglicht tragfähige Lösungsansätze.

Vor diesem Hintergrund formulierten die 15 Teilnehmenden eine klare Arbeitslogik:

Zielgruppen konkretisieren, den **maßgeblichen Schmerzpunkt identifizieren** und die **Projektidee als passendes „Schmerzmittel“** darauf ausrichten. Erst danach stellt sich die Frage nach geeigneten Partnern, um Zugang und Umsetzung sicherzustellen.

Die **Praxisbeispiele** verdeutlichen diesen Zusammenhang:

- Bei **jungen Menschen** wird häufig mangelnde Motivation konstatiert. Tatsächlich fehlt es vielfach an Orientierung und erreichbaren Bezugspersonen. Der wirksame Ansatz liegt daher nicht in zusätzlicher Aktivierung, sondern z. B. im Einsatz von Vorbildern im unmittelbaren Lebensumfeld.
- Auch beim **Übergang in Ausbildung** zeigt sich ein strukturelles Problem. Nicht fehlender Wille ist ursächlich, sondern Rahmenbedingungen, die den Einstieg erschweren. Es braucht alternative Zugänge, die an die unterschiedlichen Lebenssituationen anschließen.

Darüber hinaus zeigt sich, dass viele Projekte bereits vor der Umsetzung an strukturelle Grenzen stoßen. So ist oftmals der Zugang zu den relevanten Stakeholdern begrenzt, Rückmeldungen erfolgen unzuverlässig und Zuständigkeiten bleiben unklar.

Damit wird deutlich, dass dieser Zugang selbst ein zentraler Bestandteil des „Schmerzmittels“ ist. Ohne verlässliche Ansprechpartner, funktionierende Schnittstellen und klare Kooperationsstrukturen können sozial-innovative Ansätze nicht wirksam werden. Netzwerke und partnerschaftliche Zusammenarbeit sind daher keine nachgelagerte Ergänzung, sondern eine grundlegende Voraussetzung für die Umsetzung tragfähiger Projektideen.

Fazit

Im Mittelpunkt der Themengruppe stand die Frage, was soziale Innovationen tragfähig und wirksam macht.

Deutlich wurde: Soziale Innovation beginnt nicht mit einer guten Idee, sondern mit der Bereitschaft, Probleme zu erkennen und wirklich zu verstehen. Wer Wirkung erzielen will, muss die Lebensrealitäten der Zielgruppen, strukturelle Ursachen, institutionelle Hürden und räumliche Rahmenbedingungen zusammendenken.

Eine anspruchsvolle soziale Innovation braucht deshalb eine multiperspektivische Analyse und den klaren Blick auf den maßgeblichen Schmerzpunkt der Zielgruppe. Erst daraus kann eine Lösung entstehen, die nicht nur plausibel klingt, sondern für die Zielgruppe tatsächlich etwas auf neue Weise verändert und verbessert.

3. Fishbowl: „Wie entstehen tragfähige soziale Innovationen?“

Fragen, die in den Themengruppen nicht mehr zur Sprache kamen oder sich im Laufe der Veranstaltung neu ergaben, konnten im „**Fishbowl**“ diskutiert werden.

Der Fishbowl ist eine partizipative Gesprächstechnik, bei der einige Teilnehmende in einem inneren Kreis diskutieren, während andere im Außenkreis zuhören. Zuhörende können jedoch jederzeit in den inneren Kreis wechseln, um ihre Themen und Ideen einzubringen.

Im Mittelpunkt stand die Frage, **wie tragfähige soziale Innovationen entstehen**. Vertreter:innen von Projektträgern, Verwaltung und Fachpraxis diskutierten Projekterkenntnisse, Möglichkeiten nachhaltiger Verstetigung und förderpolitische Bedingungen.

- Zu Beginn ging es um **Aha-Momente aus der Projektentwicklung**.

KOPF, HAND + FUSS gGmbH berichtete, dass der **Austausch zwischen Jobcenter, Unternehmen und Menschen mit Behinderungen** vor allem wechselseitige Wissenslücken sichtbar gemacht habe. Erst durch diese Gespräche sei klar geworden, wo Missverständnisse liegen und wo Veränderung ansetzen kann.

Ein ähnlicher Punkt wurde aus der Gemeinwesenarbeit benannt. Beim Thema Jugendliche und Beschäftigung zeigte sich, dass verschiedene Akteure denselben Problemdruck sehen. Die **Arbeit mit dem Problembaum half**, dieses Problem zu strukturieren und daraus Ansatzpunkte abzuleiten.

Auch Mali e.V. berichtete von einer Anpassung, die durch den Entwicklungsprozess entstand. Im Austausch wurde deutlich, dass Alleinerziehende nicht vor allem weitere Angebote brauchen, sondern **Entlastungsstrukturen**, die Alltag überhaupt erst organisierbar machen. Ein Beirat gab kurz vor Projektende den Impuls, das Konzept in diese Richtung zu ändern.

Weitere Beiträge machten deutlich, wie stark soziale Innovation auf eine **genaue Kenntnis der Zielgruppen** angewiesen ist. Die Arbeit mit langzeitarbeitslosen Menschen zeigt, wie wichtig Erfahrung, Vertrauen und die Nähe zu den Lebensrealitäten der Betroffenen sind.

Zugleich wurde ein **strukturelles Problem** sichtbar: Förder- und Verwaltungslogiken erreichen nicht immer diejenigen Gruppen, aus deren Erfahrungen neue Ansätze entstehen könnten. Soziale Innovation muss deshalb auch dort ansetzen, wo bestehende Zugänge nicht ausreichen, neue Zielgruppen erschlossen und Lösungen aus der Praxis heraus entwickelt werden.

- Ein zweiter Schwerpunkt war die Frage, wie **soziale Innovationen verstetigt** werden können. Zugleich wurde ein Teil der **Fördermittel nicht ausgeschöpft**. Als Grund wurde unter anderem **die Komplexität der Verfahren** genannt. Auch vorhandene Spielräume

innerhalb der EU-Vorgaben, etwa bei Pauschalen, würden aus Sicht einzelner Beteiligter nicht konsequent genutzt.

Aus der Projektpraxis kam zudem der Hinweis, dass kurze Laufzeiten die Wirkung begrenzen können. Das Innovationskriterium wurde nicht infrage gestellt. Diskutiert wurde aber, ob **Projekte mit längeren Laufzeiten bessere Voraussetzungen für belastbare Ergebnisse** hätten.

- Ein weiterer Punkt war der **Spielraum innerhalb laufender Projekte**. In der Diskussion wurde berichtet, dass Meilensteine angepasst werden konnten, wenn dafür eine methodische oder empirische Begründung anerkannt wurde.

Zugleich wurde dafür plädiert, **Entwicklungs- und Modellprojekt früh zusammenzudenken**. Änderungen sind möglich, müssen aber fachlich nachvollziehbar bleiben. Darin liegt ein Grundkonflikt vieler Förderprogramme:

Innovation braucht Anpassung, Förderung braucht Verlässlichkeit.

- **Zum Schluss rückte die Praxis der Administration der Projekte in den Fokus.** Träger berichteten von hohem Abstimmungsaufwand, großen Bearbeitungsrückständen und wechselnden Ansprechpersonen bei der zwischengeschalteten Stelle. Gerade kleinere Träger geraten dadurch unter Druck. Aus der Verwaltung wurde bestätigt, dass diese Fragen bekannt sind und auf höherer Ebene bearbeitet werden. In akuten Fällen wurde auf die direkte Kontaktaufnahme mit der zuständigen Senatsverwaltung verwiesen.

Die Fishbowl-Diskussion machte zwei Punkte klar:

1. **Entwicklungsprojekte leisten mehr als Vorarbeit.** Sie schärfen Problemlagen, überprüfen Hypothesen und Annahmen, stärken Kooperationen und führen zu tragfähigeren Konzepten.
2. Zugleich wurde deutlich: Soziale Innovation entsteht häufig aus gesellschaftlichen Problemlagen, Krisen oder strukturellen Lücken heraus. Ein Förderinstrument, das solche Ansätze ermöglichen will, braucht deshalb Rahmenbedingungen, die Entwicklung, Anpassung und Verstetigung unterstützen. **Gute Ansätze entstehen nicht nur im Projekt selbst**; sie benötigen Verfahren, die Erprobung und Iteration zulassen, Lernprozesse aufnehmen und wirksame Lösungen in die Umsetzung bringen.

4. Schlusswort

Im Schlusswort griff die Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung als zuständige Fachstelle für das ESF+-Förderinstrument LSI zentrale Punkte der Diskussion auf.

Genannt wurden die Erkenntnisse aus den Entwicklungsprojekten, die Bedeutung einer präzisen Problemanalyse, der Austausch mit Zielgruppen und Partnern sowie die Überführung von Ansätzen aus der Entwicklungsphase in Modellprojekte und längerfristige Strukturen.

Die Beiträge aus den Projekten wurden als Grundlage für die Weiterentwicklung des Förderinstruments eingeordnet.

Zum Abschluss ergingen an alle Teilnehmenden der Dank für ihre Mitwirkung und der Hinweis, dass bei **Rückfragen die Fachstelle direkt oder über die zuständigen BBWA-Geschäftsstellen kontaktiert** werden kann.

Zusammenfassung des Erfahrungsaustauschs

Was passiert, wenn **62 Akteur:innen** aus Projekten, Verwaltung, Evaluation und Beratung zusammenkommen – und **offen auf Augenhöhe** darüber sprechen, was in der Entwicklung neuer Ansätze klappt und was nicht? Genau darum ging es beim Erfahrungsaustausch am 19.03.2026.

Kurz gesagt: Der Tag hat **Lust auf soziale Innovation** gemacht – als **Kopf- und Handwerk**, das man lernen und lehren kann. Sichtbar wurde auch:

Mit dem ESF+-Förderinstrument Lokal-Sozial-Innovativ haben Berlin und die Bezirklichen Bündnisse für Wirtschaft und Arbeit einen Lernprozess gestartet, der genau dort ansetzt, wo Wirkung entsteht – bei präzisiertem Problemverständnis, früher Erprobung und tragfähigen Kooperationen.

Der Austausch machte mehrere Schlüsselerkenntnisse sichtbar, an denen sich entscheidet, ob soziale Innovationen tragfähig und wirksam werden können:

- **Problemanalysen sind keine Formalie:** Sie sollen die entscheidenden Hürden und „Schmerzpunkte“ der jeweiligen Zielgruppe sichtbar machen und sich kritisch mit bestehenden Lösungsansätzen auseinandersetzen.
- **Modellkonzepte** müssen sich daran messen lassen, ob sie in der Praxis funktionieren – durch **frühe Tests** und ehrliche Rückkopplung.
- **Kooperationen sind kein Zusatz:** Sie entscheiden darüber, ob Zugang, Passgenauigkeit, Umsetzung und Verstetigung gelingen – vorausgesetzt, Rollen, Beiträge und Schnittstellen sind realistisch geklärt.
- **Der Übergang vom Entwicklungs- zum Modellprojekt ist eine sensible Phase:** Wenn Entscheidungen und Anschlussfähigkeit zu lange offenbleiben, geraten Personal, Partner und Teilnehmende unter Druck. Klare Übergänge helfen, Lernen in Umsetzung zu übersetzen.
- Und ebenso klar wurde, woran es oft hängt: **Verfahren, Laufzeiten und Übergänge** entscheiden mit darüber, ob gute Ansätze Fahrt aufnehmen oder ausgebremst werden.

Einzelzusammenfassung der Programmpunkte

- **Experten-Input (Thorsten Jahnke):** Der Impuls gab den Takt vor: **erst verstehen, dann bauen**. Wer den Problemraum sauber klärt, spart Umwege – und **wer früh testet, lernt schneller**, was in der Realität trägt.
- **Themengruppe 1 (von der Problem-, Ursachen- und Umfeldanalyse zur Idee): Neue Ansätze entstehen im Kontakt mit Menschen:** Zugang organisieren, Vertrauen aufbauen, Feedback einholen – und Rückmeldungen sichtbar in die Weiterentwicklung übersetzen.
- **Themengruppe 2 (Modellkonzept als Prototyp): Ein Modellkonzept muss fokussieren** (Problem, Zielgruppe, Ansatz) und zugleich **Lernschleifen** zulassen. Herausfordernd bleiben Vorgaben zu Zeitumfängen, Übergangslücken und der Spagat zwischen starren Antragskriterien und notwendiger Ergebnisoffenheit.
- **Themengruppe 3 (sozial-innovatives Potenzial):** Sozial-innovativ wird ein Ansatz dort, wo er das Kernproblem präzise trifft und die Lebensrealitäten der Zielgruppe wirklich versteht. Entscheidend ist, den konkreten Bedarf, die strukturellen Ursachen und den maßgeblichen Schmerzpunkt so klar zu erfassen, dass daraus eine passgenaue Lösung entstehen kann.
- **Fishbowl: Aha-Momente entstehen, wenn unterschiedliche Perspektiven zusammenkommen** und mit Methoden gearbeitet wird, die Ursachen sichtbar machen (z. B. Problembaum).

Gleichzeitig wurde offen benannt, **was bremst**: Verfahrenskomplexität, nicht genutzte Mittel und hoher Abstimmungsaufwand. Der Kernkonflikt blieb präsent
- **Informationen der Fachstelle (Finanzierung/technische Umsetzung):** Ergänzend wurden Hinweise zur Finanzierung und zur technischen Umsetzung des Förderinstruments gegeben sowie Ansprachemöglichkeiten für Klärungen in der laufenden Umsetzung benannt.

Danke für den offenen Austausch!

Vielen herzlichen Dank an alle Teilnehmenden für den offenen Austausch, die konstruktiven Beiträge und das Engagement, gemeinsam an neuen Lösungen zu arbeiten.

Die Veranstaltung hat gezeigt, was möglich wird, wenn Erfahrungen aus der Umsetzung offen geteilt und quer über Zuständigkeiten hinweg zusammengeführt werden: **Ideen werden schärfer, Kooperationen verbindlicher** – und aus Fragen werden nächste Schritte.

Daran knüpfen wir an: **Wir bleiben im Austausch und tragen die Erkenntnisse** in die weitere Arbeit der Entwicklungs- und Modellprojekte.