



Evaluierung des FFG-Förderprogramms Impact Innovation - Endbericht -

Endbericht an die
Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (FFG)
Bereich Basisprogramme
Sensengasse 1
1090 Wien

Anton Geyer, Barbara Glinsner, Dorothea Sturn

Wien, Dezember 2023

inspire research
Beratungsgesellschaft m.b.H.
Siebensterngasse 19, 1070 Wien
Tel. +43 1 353 04 51
E-Mail: office@inspire-research.at
www.inspire-research.at

ZSI
Zentrum für Soziale Innovation GmbH
Linke Wienzeile 246, 1150 Wien
Tel. +43 1 4950442-76
E-Mail: sturn@zsi.at, glinsner@zsi.at
www.zsi.at

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse	1
Summary of the key findings	4
1 Reflexion der Evaluierungsfragen.....	7
1.1 Erreichung der Programmziele, Interventionslogik.....	7
1.2 Abwicklung und Organisation	8
1.3 Wirkung und Wirkungsmonitoring	10
1.4 Weiterentwicklung und Verbesserungspotential	12
2 Einleitung.....	13
2.1 Das Programm Impact Innovation.....	13
2.2 Das Evaluierungsdesign	13
3 Zentrale Ergebnisse der ex-post Evaluierung	15
2.1. Erreicht Impact Innovation die Programmziele?.....	15
2.2. Wie bewerten die Antragsteller:innen Organisation und Abwicklung des Programms?.....	16
4.3. Welche Wirkungen der Förderung berichten die Förderempfänger:innen?	18
4 Begleitende Evaluierung	20
4.1 Co-Creation Workshops mit Impact Innovation Projekten	20
4.2 Fokusgruppe auf Programmebene.....	28
5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen.....	29

Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse

Das Programm Impact Innovation wurde nach zwei Pilotausschreibungen 2017 und 2018 als laufende Ausschreibung in der FFG etabliert. Es verfolgt die Ziele:

- Verbreiterung der Innovationsbasis
- Verbreiterung des Zugangs zu einer FFG-Förderung
- Erfolgreichere Innovationsprojekte

Insgesamt kann Impact Innovation nach nunmehr sieben Jahren Laufzeit als Erfolg bewertet werden. Dies zeigt die vorliegende Evaluierung der laufenden Ausschreibung seit 2019 sowohl bei der Analyse abgeschlossener Projekte (ex-post Evaluierung) als auch bei den Workshops mit laufenden Projekten und bei der Betrachtung der Programmebene (begleitende Evaluierung):

Die **Programmziele wurden in hohem Maße erreicht:**

- Mit Impact Innovation werden in einem großen Umfang Antragsteller:innen angesprochen, die über keine ausgeprägten Erfahrungen mit Innovationsprojekten verfügen. Mehr als 40 % der Antragsteller:innen hatten vor dem Impact Innovation-Antrag noch kein Innovationsprojekt durchgeführt. Es gelingt insgesamt gut, auch nicht klassische Antragsteller:innengruppen auf das Programm Impact Innovation aufmerksam zu machen.
- Impact Innovation fördert Innovationsprojekte, die sich strukturell deutlich von anderen Innovationsprojekten in den geförderten Einrichtungen unterscheiden: Impact Innovation-Projekte binden deutlich häufiger mehr Akteur:innen in den Innovationsprozess mit ein, sind inhaltlich ambitionierter und strukturierter als andere Innovationsprozesse.
- Geförderte Antragsteller:innen berichten, dass durch die Projekte die Bedeutung von Innovationsprozessen in ihren Einrichtungen größer geworden sei und betonen die positive Wirkung des Projekts auf Angebot und Qualität ihrer Leistungen.

Die Antragsteller:innen sind mit der **Organisation und Abwicklung des Programms** insgesamt sehr zufrieden:

- Auswahlverfahren und Auswahlkriterien werden ebenso wie die Informationen auf der FFG-Webseite, die Antragsunterlagen und der Einreichprozess über FFG-eCall **durchgehend positiv** bewertet. Lediglich bei der Darstellung der Kosten und des Finanzierungskonzepts berichten einige von Schwierigkeiten. Diese positive Wahrnehmung des Programmmanagements ist bei Programmen im Verantwortungsbereich der FFG nicht außergewöhnlich. Angesichts der hohen Zahl an Ersteinreichenden ist dieses Ergebnis dennoch positiv anzumerken und war keineswegs in diesem Umfang zu erwarten.
- Eine FFG-interne Herausforderung stellt die Kompetenz der Gutachter:innen dar: In den Gesprächen merkten einzelne Gutachter:innen an, dass sie bei Start des Programms überfordert gewesen wären, da sie sich nicht als Expert:innen für Innovationsmethoden und für die Gestaltung von Innovationsprozessen begreifen. Gleichzeitig wiesen unsere Gesprächspartner:innen darauf hin, dass es im FFG-Basisprogramm-Team seit Start des Programms zu enormen Lernprozessen gekommen sei. Im Lichte der Ergebnisse der Evaluierung sehen wir in diesem Bereich weiterhin Entwicklungsbedarf. Insbesondere sollte dem **weiteren internen Kompetenzaufbau** über Innovationsmethoden in der Gruppe der technischen Expertinnen und Experten besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Die Evaluierung zeigt auch die positive Wahrnehmung der Besonderheiten des Programms und zwar sowohl vonseiten der teilnehmenden Projekte als auch vonseiten zentraler Stakeholder. Als zentrale **Alleinstellungsmerkmale des Programms** werden die Ergebnisoffenheit, die frühe Einbindung zentraler Akteur:innen und die Anwendung von Innovationsmethoden genannt. Nach Einschätzung der Förderempfänger:innen trägt die geforderte Vorgehensweise bei Impact Innovation-Projekten maßgeblich zum Erfolg der Projekte bei: Sechs von zehn Förderempfänger:innen gaben an, dass das flexible Projektdesign und die Einbindung der externen Akteur:innen einen sehr großen Beitrag zur Erreichung der Projektziele geleistet haben.

- **Einbindung von Akteur:innen:** Sowohl die ex-post als auch die begleitende Evaluierung zeigen, dass die Projekte durchgehend und sehr ambitioniert verschiedene und viele Akteur:innen eingebunden hatten. Die Projektleitungen bezeichneten diese Einbindung als zielführend und wertvoll. Die Prozesse waren problemzentriert und lösungsoffen konzipiert, was ebenso als positiv, wenngleich zeitintensiv bewertet wurde. Dies scheint eine der größeren Herausforderung für die Projekte zu sein: Vielbeschäftigte externe Akteur:innen in der Kürze der Projektlaufzeit zielführend und dennoch ressourcensparend einzubinden. Entsprechend formulierten einige der geförderten Projekte im Kontext der begleitenden Evaluierung den **Wunsch nach längeren Projektlaufzeiten**.
- **Anwendung von Innovationsmethoden:** Bei der Anwendung von Innovationsmethoden zeigten sich die Projekte ambitioniert und lernbereit. Durch die konkrete Anwendung von (Innovations-)methoden konnte innerhalb der Organisationen methodisches Wissen und Methodenkompetenz aufgebaut oder erweitert werden, die in der Folge in weiteren Innovationsprojekten genutzt werden sollen. In der begleitenden Evaluierung zeigte sich **Design Thinking** als dominant eingesetzte Methode des Innovationsmanagements. Dies warf die Frage auf, ob Design Thinking möglicherweise ein Garant dafür ist, dass der Innovationsprozess so gestaltet wird, wie das Programm es fordert. Von den Projektleitungen wurde hier der Wunsch nach mehr Unterstützung durch die FFG - beispielsweise durch Bereitstellung einer **Methodentoolbox** - formuliert.

Weniger eindeutig sind die Ergebnisse bei den **Wirkungen**:

- In der Ex-Post-Befragung gab ein sehr hoher Anteil der Förderempfänger:innen an, **dass die Ziele der Projekte erreicht werden konnten**, wobei die geforderte Vorgehensweise bei Impact Innovation-Projekten maßgeblich zum Erfolg der Projekte beiträgt. Dennoch äußern sowohl laufende als auch abgeschlossene Projekte den Wunsch nach einem **Folgeprojekt** bzw. einer Folgefinanzierung. Dies ist kein Widerspruch, wenn man bedenkt, dass bei Impact Innovation das Projektziel erreicht ist, wenn eine erfolgreiche Lösung für das zu Beginn formulierte Problem gefunden wurde. Bis zur erfolgreichen Umsetzung dieser Lösung braucht es noch weitere Schritte, die inhaltlich und zeitlich über die Förderung hinausgehen.
- Dennoch ist der Anteil der Förderempfänger:innen, die im Rahmen der ex-post Evaluierung über eine **unmittelbare positive Wirkung des Projekts** auf Angebot und Qualität der Leistungen berichten, hoch (etwa 60%). Auch lassen sich spürbare **Lerneffekte** auf der Ebene der Innovator:innen und der Ebene der Organisationen feststellen. Dies betrifft vor allem das partizipative Vorgehen und die Anwendung von Innovationsmethoden. Weniger deutlich zeigen sich Wirkungen auf **Branchenebene oder auf der Ebene des Ecosystems**.

- Die Co-Creation Workshops haben gezeigt, dass die wenigsten Projekte eine Vorstellung zur Wirkungslogik (Input-Output-Outcome-Impact) haben. Wir empfehlen daher eine **klare Darstellung möglicher Ergebnisse und Anwendungen der Lösung bereits im Antrag**. Dies sollte in einer Weise geschehen, die dem ergebnisoffenen Format von Impact Innovation Rechnung trägt, aber gleichermaßen sowohl den (technischen) Gutachter:innen als auch den Projekten selbst eine genauere Vorstellung möglicher Wirkungen gibt und damit den Grundstein für ein **Wirkungsmonitoring** legt.

Impact Innovation richtet sich an alle Branchen; Manche werden jedoch stärker adressiert als andere. Aufgrund des erweiterten Innovationsbegriffs, der auch soziale Innovationen miteinschließt, sehen sich **Sozialunternehmen** in besonderem Ausmaß angesprochen. Durch eine stärkere Vermittlung dieser Themen verbunden mit den prozessorientierten Projektanforderungen (Akteur:inneneinbindung, iterativer Innovationsprozess) bei der Kommunikation des Programms könnte dieser Fokus weiter gestärkt werden. Dabei ist zu beachten, dass ein großer Teil der im Sozialbereich tätigen Organisationen Vereine, Stiftungen, Genossenschaften oder öffentliche/kirchliche Einrichtungen sind, deren Innovationsfokuse praktisch ausschließlich im nicht-technischen Bereich liegen. Dies sind gleichermaßen jene Einrichtungen, die besondere Probleme mit der Aufbringung des Eigenanteils und besonders wenig Erfahrung mit anderen Formaten der FFG haben. Hier können **spezifische Unterstützungsangebote** überlegt werden: Community Building, sektorspezifische Übersetzung der Programmlogik, Gesprächsangebote zu möglichen Weiterentwicklungen und zur Nachhaltigkeit der angestoßenen Innovationen, Ausweitung der Option auf eine De-minimis-Beihilfe auch für kleine und mittlere Unternehmen und Organisationen).

Summary of the key findings

Following two pilot calls in 2017 and 2018, the Impact Innovation programme was established as an ongoing call within the FFG. It pursues the following goals:

- Broadening the innovation base
- Broadening access to FFG funding
- More successful innovation projects

Overall, Impact Innovation can be considered a success after seven years of operation. This is shown by the present evaluation of the calls for proposals since 2019, both in the analysis of completed projects (ex-post evaluation) and in the workshops with ongoing projects and the activities at the programme level (accompanying evaluation):

The programme objectives were achieved to a high degree:

- Impact Innovation attracts large number of applicants who do not have extensive experience with innovation projects. More than 40% of applicants had not yet carried out an innovation project prior to the Impact Innovation application. Overall, the Impact Innovation programme is successful in drawing the attention of non-traditional applicant groups.
- Impact Innovation funds innovation projects that are structurally very different from other innovation projects in the institutions: Impact Innovation projects involve significantly more stakeholders, are more ambitious in terms of content and are more structured than other innovation processes.
- Funded applicants report that the projects have increased the importance of innovation processes in their institutions and emphasize the positive impact of the project on the range and quality of their services.

Overall, the applicants are very satisfied with the **organization and implementation** of the programme:

- The selection procedure and selection criteria, as well as the information on the FFG website, the application documents and the submission process via FFG-eCall are **all rated throughout positively**. Only in the presentation of costs and the financing concept do some applicants report difficulties. This positive perception of the programme's management is not unusual for programmes in the FFG's area of responsibility. In view of the high number of first-time applicants, this result is nevertheless noteworthy and was by no means to be expected to this extent.
- The competence of the reviewers poses an internal challenge for the FFG: In the interviews, individual reviewers noted that they were overwhelmed at the start of the program, as they do not see themselves as experts in innovation methods and in the design of innovation processes. At the same time, our interviewees pointed out that there had been enormous learning processes in the FFG Basic Programme team since the start of the program. In light of the results of the evaluation, we see a need for further development in this area. In particular, special attention should be paid to **further internal competence building** on innovation methods especially in the group of technical experts.

The evaluation shows the positive perception of the **special features of the programme**, both on the part of the participating projects and on the part of central stakeholders. The key

unique selling points of the programme are its openness to results, the early involvement of key stakeholders and the use of innovation methods. According to the funding recipients, the required approach to Impact Innovation projects contributes significantly to the success of the projects: Six out of ten funding recipients stated that the flexible project design and the involvement of external stakeholders made a very large contribution to achieving the project goals.

- **Involvement of actors/stakeholders:** Both the ex-post and the accompanying evaluation show that the projects took a very ambitious approach and involved both many and various stakeholders. The project managers described this involvement as purposeful and valuable. The processes were designed to be problem-centred and open to solutions, which was also seen as positive, albeit time-consuming. This appears to be one of the greater challenges for the projects: integrating busy external stakeholders in a goal-orientated and yet resource-saving manner in the short project duration. Accordingly, some of the funded projects expressed the **desire for longer project durations** in the context of the accompanying evaluation.
- **Application of innovation methods:** The projects were ambitious and willing to learn when it came to applying innovation methods. The concrete application of (innovation) methods enabled methodological knowledge and methodological expertise to be built up or expanded within the organisations, which will subsequently be used in further innovation projects. In the accompanying evaluation, **design thinking** emerged as the dominant innovation management method used. This raised the question of whether design thinking is possibly a guarantee that the innovation process will be designed as required by the programme. The project managers expressed the wish for more support from the FFG - for example by providing a method toolbox.

The results are less clear in terms of **impact**:

- In the ex-post survey, a very high proportion of funding recipients stated that the **objectives of the projects had been achieved**, with the required approach for Impact Innovation projects contributing significantly to the success of the projects. Nevertheless, both ongoing and completed projects express the desire for a **follow-up project** or follow-up funding. This is not a contradiction when you consider that the goal of an Impact Innovation project is achieved when a successful solution to the problem formulated at the beginning has been found. However, before this solution can be successfully implemented, further steps are required that mostly go beyond the scope of the project.
- Nevertheless, the proportion of funding recipients who report an **immediate positive impact** of the project on the range and quality of services in the ex-post evaluation is high (around 60%). There are also **noticeable learning effects** at the innovator and organisational level, particularly with regard to the participatory approach and the use of innovation methods. The effects are less evident at industry or ecosystem level.
- The co-creation workshops have shown that very few projects have an idea of the impact logic (input-output-outcome-impact). We therefore recommend **a clear presentation of possible results and applications of the solution already in the application**. This should be done in a way that takes into account the open-ended format of Impact Innovation, but at the same time gives both the (technical) evaluators and the projects themselves a more precise idea of possible impacts and thus also lays the foundation for an **impact monitoring**.

Impact Innovation is aimed at all sectors, but some are addressed more than others. Due to the broader concept of innovation, which also includes social innovations, **social enterprises** are particularly targeted. This focus could be further strengthened by communicating these topics more strongly in conjunction with the process-oriented project requirements (stakeholder involvement, iterative innovation process) when communicating the Impact Innovation programme. It should be noted that a large proportion of the organisations active in the social sector are associations, foundations, cooperatives or public/church institutions whose innovation focus is almost exclusively in the non-technical area. These are the organisations that have particular problems with raising their own funds and have particularly little experience with other FFG formats. **Specific support** can be considered here: Community building, sector-specific translation of the programme logic, offers of discussions on possible further developments and the sustainability of the innovations initiated, extension of the option for de minimis funding to small and medium sized companies and organisations).

1 Reflexion der Evaluierungsfragen

1.1 Erreichung der Programmziele, Interventionslogik

Konnten die Programmziele (Verbreiterung der Innovationsbasis, Verbreiterung des Zugangs zu einer FFG-Förderung, erfolgreichere Innovationsprojekte) erreicht werden?

Die Verbreiterung der Innovationsbasis und die Verbreiterung des Zugangs zu einer FFG-Förderung konnte weitgehend erreicht werden, das zeigt Programmstatistik und die ex-post Evaluierung (hohe Zahl an Erstantragsteller:innen, Vielfalt der Antragstellenden inklusive Organisationen mit sozial- oder bildungspolitischen Agenden, ein insgesamt sehr buntes Portfolio an Projekten). Ob die Innovationsprojekte auch erfolgreicher waren, lässt sich weniger einfach beantworten: Zwar geben eine hohe Zahl der abgeschlossenen Projekte an, ihre Ziele bereits vollständig oder in hohem Ausmaß erreicht zu haben, andererseits wünschen sich die meisten Folgefinanzierungen bzw. Folgeförderungen, um die konzipierten Innovationen auch umsetzen zu können.

Konnte erreicht werden, dass in den Projekten problemzentriert und lösungsoffen entlang eines Innovationsprozesses unter breiter Einbindung von Akteur:innen vorgegangen wurde?

Ja, das zeigen sowohl die ex-post als auch die begleitende Evaluierung. Es wurden durchgehend und ambitioniert verschiedene und viele Akteur:innen eingebunden. Die Projektleitungen bezeichneten diese Einbindung als zielführend und wertvoll. Die Prozesse waren problemzentriert und lösungsoffen konzipiert, was ebenso als positiv, wenngleich zeitintensiv bewertet wurde.

Führt die Fördervoraussetzung, einen Innovationsprozess und Innovationsmethoden anzuwenden, zu anderen Projektergebnissen (z.B. andere Produkte oder Dienstleistungen, höhere Akzeptanz)?

Die Befragten der ex-post Evaluierung gaben an, dass die Impact Innovation Vorhaben ambitionierter und strukturierter waren als andere Innovationsprojekte. Die Projekte aus der begleitenden Evaluierung gaben an, dass sich die Akzeptanz erhöhte und dass sich die Projektergebnisse von anderen Innovationsprojekten unterschieden. Ob dies für alle Impact Innovation Projekte gilt, können wir auf Basis der Evaluierung nicht gesichert beantworten.

Welche Rolle spielt das Programm im österreichischen Innovationssystem? Wie bettet es sich im Vergleich zu anderen Maßnahmen hinsichtlich Zielgruppe, Innovationsart und Unterstützungsbedarf ein?

Sowohl aus Sicht der Projektleitenden (Co-Creation Workshops) als auch aus Sicht zentraler Stakeholder (Fokusgruppe) spielt das Programm mit seinen Alleinstellungsmerkmalen eine wichtige Rolle. In der Fokusgruppe herrschte Einigkeit darüber, dass der erweiterte Innovationsbegriff dazu beigetragen hat, das Ökosystem zu verbreitern und neue Innovator:innen anzusprechen.

Zudem ist Impact Innovation eines der wenigen frühphasigen Förderprogramme und offen für unterschiedliche Organisationstypen (z.B. Vereine oder in Gründung befindlichen Organisationen). Das macht Impact Innovation auch für Sozialunternehmen, für die es sonst wenig Förderprogramme gibt, attraktiv.

Sowohl bei der ex-post Evaluierung als auch bei der begleitenden Evaluierung wurde deutlich, dass ökosoziale und weniger technische Ziele im Vordergrund stehen. Einen besonderen Unterstützungsbedarf gäbe es bei Sozialunternehmen, die die erforderlichen 50% Eigenfinanzierung nur schwer aufbringen können. Hier ist der Handlungsspielraum der FFG aus wettbewerbsrechtlichen Gründen begrenzt, eine Ausweitung der De minimis Regelung, die derzeit nur für große Unternehmen im Sozialbereich gilt, wäre hier zu überlegen.

1.2 Abwicklung und Organisation

Unterstützt die öffentliche Kommunikation der FFG (im Konkreten: Landingpage, Social Media, Mailings) zu Impact Innovation die Ziele in angemessener Weise?

Gemäß der Ex-post Evaluierung fanden fast die Hälfte aller Antragsteller:innen die Informationen auf der FFG-Webseite sowie die Antragsunterlagen (Antragsformular, Instrumentenleitfaden, Kostenleitfaden) „sehr hilfreich“, um den Antrag auszuarbeiten, neun von zehn Antragsteller:innen berichten ganz oder überwiegend positive Erfahrungen mit den bereitgestellten Informationen und Unterlagen. Die Social Media-Kanäle der FFG und die FFG-Mailing-Listen haben hingegen nur eine geringe praktische Bedeutung als Informationsgrundlage für die Ausarbeitung des Antrags.

Sind das Auswahlverfahren und die Auswahlkriterien zu Impact Innovation angemessen? Wie wird das Auswahlverfahren seitens der Zielgruppe wahrgenommen? Werden alle relevanten Aspekte für die Auswahl der Anträge bewertet?

Die Antragsteller:innen sind gemäß der Ex-post Evaluierung mit dem Auswahlverfahren und den Auswahlkriterien im überwiegenden Ausmaß zufrieden. Die Offenheit des Programms für verschiedene Lösungswege und Ergebnisse, die Möglichkeit ein Problem zu bearbeiten, ohne bereits einen Lösungsweg zu kennen sowie Möglichkeit, in Impact Innovation-Projekten innovative Methoden einzusetzen, wurden von jeweils mehr als der Hälfte aller Antragsteller:innen als Faktoren genannt, die sie überzeugten, den Impact Innovation-Antrag einzureichen.

Sind die vorhandenen Kompetenzen der Gutachter:innen und Gremien angemessen, um die Interventionslogik des Programms umzusetzen und Themen der Projekte abzudecken?

In den Gesprächen mit den Gutachter:innen im Rahmen der ex-post Evaluierung wiesen einzelne Gesprächspartner:innen darauf hin, dass bei Start des Programms viele von ihnen vom Programmkonzept von Impact Innovation überfordert gewesen wären, da sie sich nicht als Expert:innen für Innovationsmethoden und für die Gestaltung von Innovationsprozessen begreifen. Es sei schwierig, durch das Studium des Antrags ein klares Bild vom geplanten Projekt zu gewinnen und zu beurteilen, welche Ergebnisse und Wirkungen die Projekte haben können. Man müsse offen sein, anders zu denken als bei F&E-Unternehmensprojekten im FFG-Basisprogramm. Auch fehle das etablierte klare Schema, nach dem Basisprogramm Anträge normalerweise abgearbeitet werden können. Gleichzeitig wiesen unsere Gesprächspartner:innen darauf hin, dass es im FFG-Basisprogramm-Team seit Start des Programms zu enormen Lernprozessen gekommen sei. Inzwischen gäbe es einen etablierten und gut eingespielten Workflow für die Beurteilung von Impact Innovation-Anträgen. Falls seitens der Gutachter:innen bei einem Antrag inhaltliche oder methodische Fragen auftauchen, stünde das Kernteam mit Erfahrungen im Innovationsmanagement bzw. Ausbildungen zu Innovationsmethoden zur Verfügung. Diese Einschätzung der FFG Gutachter:innen deckt sich mit der

Erfahrung der Evaluator:innen, die seit der Evaluierung der Pilotausschreibung bis heute spürbare Lerneffekte bei den Gutachter:innen beobachten konnten.

Ist die Kommunikation und Projektbegleitung der FFG im Zuge des Antragsprozesses (Projektbesprechungen, eCall-Nachrichten, Feedback bei Ablehnungen) angemessen und für die Projekte nachvollziehbar?

Gemäß ex-post Evaluierung ist für die Mehrzahl der Antragsteller:innen die Kommunikation und Projektbegleitung der FFG im Zuge des Antragsprozesses gut nachvollziehbar. Mehr als 95 % der Antragsteller:innen bewilligter Projekte sind mit der Beratung durch die FFG-Mitarbeiter:innen sehr zufrieden oder eher zufrieden. In der Gruppe der Antragsteller:innen mit abgelehnten Projekten sind es immerhin noch mehr als 60 %. Mehrheitlich unzufrieden (60 %) sind die Antragsteller:innen mit abgelehnten Projekten mit dem Feedback zur Förderentscheidung.

Sind Time to Contract (TTC) und Time to Money (TTM) angemessen? Wie wird das seitens der Fördernehmer wahrgenommen?

Die Statistiken der FFG zeigen, dass erfolgreiche Antragsteller:innen drei Monate nach Einreichung mit dem Fördervertrag rechnen können. Dieser Zeitraum ist im Vergleich zu anderen Förderprogrammen der FFG oder auch anderer Förderungseinrichtungen sehr kurz. Entsprechend sind gemäß der Ex-post Evaluierung auch vier von fünf Antragsteller:innen bewilligter Anträge mit der Dauer des Antragsverfahrens bis zu Förderentscheidung sehr zufrieden oder eher zufrieden. Auch die Dauer bis zum Fördervertrag und die Dauer bis zur Auszahlung der ersten Förderrate wird von den Förderempfängern sehr gut bewertet. Auf weniger Zufriedenheit stößt hingegen die Dauer bis zur Zahlung der Schlussrate. Hier ist zu beachten, dass es sich vielfach um Einrichtungen handelt, die wenig Erfahrung mit FFG Projekten haben und denen daher die Regelungen zur Auszahlung der Schlussrate nicht geläufig sind.

Werden durch das Projektcontrolling und -monitoring relevante Daten generiert (Im konkreten: Zwischen- und Endbericht)? Bspw. im Sinne eines Zielmonitoring?

Ein Projektmonitoring wie bei klassischen Basisprogramm-Projekten ist bei Impact Innovation-Projekten nicht möglich, da zu Projektbeginn noch kein Entwicklungsplan und keine Entwicklungsziele vorliegen, deren Erreichung überprüft werden könnten. Die FFG-Expert:innen beschränken sich daher im Projektmonitoring auf die Prüfung des prozessualen Projektfortschritts. Da die Erreichung spezifischer Entwicklungsziele nicht Gegenstand der Impact Innovation-Förderung ist, ist auch ein einfaches Zielmonitoring im Zuge der Projektbegleitung nicht möglich. In den Gesprächen erwähnten mehrere FFG-Expert:innen Interesse an einem Feedback zu den tatsächlich erzielten Erfolgen und Wirkungen der Projekte zu haben. Wir empfehlen daher eine klare Darstellung möglicher Ergebnisse und Anwendungen der Lösung bereits im Antrag. Dies sollte in einer Weise geschehen, die dem ergebnisoffenen Format von Impact Innovation Rechnung trägt, aber gleichermaßen sowohl den (technischen) Gutachter:innen als auch den Projekten selbst eine genauere Vorstellung möglicher Wirkungen gibt und damit den Grundstein für ein Wirkungsmonitoring legt.

1.3 Wirkung und Wirkungsmonitoring

Welche Wirkung konnte durch das Programm erzielt werden und wie können diese dargestellt werden? Welche intendierten/nicht intendierten Wirkungen (sowohl positiv als auch negativ) wurden erzielt?

Gemäß ex-post Evaluierung berichtete ein hoher Anteil der Förderempfänger:innen über eine unmittelbare positive Wirkung des Projekts auf Angebot und Qualität ihrer Leistungen. Sechs von zehn Förderempfänger:innen geben an, dass sich durch das Impact Innovation-Projekt ihr Angebot erweitert hat. Mehr als die Hälfte der Förderempfänger:innen berichten über eine Verbesserung der Qualität ihrer Angebote. Auch in der begleitenden Evaluierung berichteten die laufenden Projekte vielfach über intendierte, positive Wirkungen. Nicht intendierte Wirkungen konnten keine festgestellt werden. Einige Projektleitungen hatten aber angesichts der kurzen Laufzeit der Projekte Schwierigkeiten, alle Bälle in der Luft zu halten.

Welchen Impact (z.B.: auf Projekt, Organisation, Community) hat die Förderung einerseits durch die Ermöglichung von Projekten und andererseits durch die Vorgaben hinsichtlich der Anwendung von Innovationsprozessen und -methoden?

In der ex-post Evaluierung gaben etwa die Hälfte der Förderempfänger:innen uneingeschränkt an, heute ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse externer Akteur:innen zu haben und sie auch stärker in Innovationsprozesse einzubinden. Im Rahmen der begleitenden Evaluierung wurde sowohl in den Co-Creation Workshops als auch in der Fokusgruppe festgehalten, dass Impact Innovation dazu beiträgt, Innovationsmethoden (im weitesten Sinne inkl. Moderationsmethoden) häufiger und professioneller anzuwenden. Durch die konkrete Anwendung von (Innovations-)methoden konnte innerhalb der Organisationen methodisches Wissen und Methodenkompetenz aufgebaut oder erweitert werden, die in weiteren Innovationsprojekten genutzt werden sollen. Mitunter kamen Akteur:innen durch ihre Mitwirkung an Impact Innovation Projekten erstmalig mit (Innovations-)methoden in Berührung und konnten so erste positive Erfahrungen sammeln.

Welche Wirkungslogiken verfolgen geförderte Projekte (bewusst oder unbewusst)? Lässt sich daraus eine Wirkungslogik des Förderprogramms ableiten?

Da die Projekte sehr unterschiedliche Ziele verfolgen, sind auch die entstandenen Outputs sowie die Wirkungen sehr heterogen, so dass sich keine einheitliche Wirkungslogik des Programms ableiten lässt. Allerdings zeigt die ex-post Evaluierung, dass es rund einem Drittel der Einrichtungen gelingt, die Bedeutung von Innovationsprozessen zu vergrößern und ein Viertel der Einrichtungen arbeitet heute strukturierter an der Lösung von ähnlichen Problemstellungen. Auch bei der begleitenden Evaluierung berichteten einige Projekte ein erhöhtes Bewusstsein innerhalb der Organisation und der Community bzw. ein besseres Verständnis für das Problem und die Identifikation konkreter Lösungswege. Sehr vereinzelt wurden im Rahmen der Projekte konkrete Wirkungsmodelle ausgearbeitet.

Welche Lerneffekte konnten auf Unternehmensebene erreicht werden?

Hier sind vor allem die Steigerung der Innovationskompetenz und der Ausbau von Methodenkompetenz zu nennen. Die Unternehmen bzw. Organisationen nutzen diese neuen Kompetenzen in der Folge vielfach für andere Projekte und Problemstellungen in der Organisation. Die Einbindung von Akteur:innen war mit Lerneffekten verbunden, wenngleich nicht un-

eingeschränkt positiv: Viele Einrichtungen teilten die Einsicht, dass die Einbindung von Akteur:innen ein zwar lohnender, aber sehr zeitaufwändiger Prozess ist, der ein beständiges Aufrechterhalten der Kommunikation erfordert.

Welche Wirkung erzielt das Programm auf Ebene von Branchen bzw. Sektoren (z.B. Sozialbereich, Tourismus)?

Wirkungen lassen sich vor allem auf der Ebene der Innovator:innen und der Unternehmen/Organisationen feststellen, weniger auf der Ebene von Branchen oder auf der Ebene des gesamten Ecosystems. Allerdings sehen wir die Notwendigkeit, Sozialunternehmen bzw. Organisationen im Sozialbereich besser und spezifischer zu adressieren: Durch eine stärkere Vermittlung sozialpolitischer Themen bei der Kommunikation des Programms könnten diese Unternehmen erfolgreicher einreichen. Dabei ist zu beachten, dass ein großer Teil der im Sozialbereich tätigen Organisationen Vereine, Stiftungen, Genossenschaften oder öffentliche/kirchliche Einrichtungen sind, deren Innovationsfokusse praktisch ausschließlich im nicht-technischen Bereich liegen. Dies sind gleichzeitig jene Einrichtungen, die besondere Probleme mit der Aufbringung des Eigenanteils und besonders wenig Erfahrung mit anderen Formaten der FFG haben. Hier können spezifische Unterstützungsangebote überlegt werden: Community Building, sektorspezifische Übersetzung der Programmlogik, Gesprächsangebote zu möglichen Weiterentwicklungen und zur Nachhaltigkeit der angestoßenen Innovationen, Ausweitung der Option auf eine De-minimis-Beihilfe auch für kleine und mittlere Unternehmen und Organisationen).

Gibt es Wechselwirkungen mit anderen Maßnahmen?

Mit dem Fokus auf iterative Innovationsprozesse unter breiter Einbeziehung relevanter Akteur:innen besitzt Impact Innovation ein deutliches Alleinstellungsmerkmal. Zwar werden von den Antragsteller:innen eine Reihe anderer FFG-Förderprogramme (z. B. Basisprogramm, Kleinprojekte) sowie Programme der aws (z. B. Social Business, Digital Innovation, Creative Impact, PreSeed), von Landesfördergesellschaften und Mittel aus dem EU-Strukturfonds genannt, die für die Finanzierung von Innovationsprojekten genutzt werden können. Keines der von den Antragsteller:innen genannten Programme fokussiert jedoch auf die Gestaltung des Innovationsprozesses und auf die Einbindung von externen Akteur:innen in der Art und Weise, wie dies bei Impact Innovation der Fall ist. Daher sind auch wenig Wechselwirkungen festzustellen.

Wie könnte ein regelmäßiges Wirkungsmonitoring / Impact Reporting aussehen?

Eine zentrale Voraussetzung für ein Wirkungsmonitoring ist, dass die Projekte von Beginn an eine genauere Vorstellung darüber entwickeln, welche Wirkungen überhaupt möglich sind. Wir empfehlen eine klare Darstellung möglicher Ergebnisse und Anwendungen der Lösung bereits im Antrag. Dies sollte in einer Weise geschehen, die dem ergebnisoffenen Format von Impact Innovation Rechnung trägt, aber gleichermaßen sowohl den (technischen) Gutachter:innen als auch den Projekten selbst eine genauere Vorstellung möglicher Wirkungen gibt und damit auch den Grundstein für ein Wirkungsmonitoring legt. Für die Implementierung eines Wirkungsmonitorings müssten in der Folge längere Zeiträume betrachtet werden, da die Wirkungen oft erst Jahre nach dem Abschluss des Projekts zu beobachten sind und oft nicht eindeutig einem einzigen Projekt zugerechnet werden können.

1.4 Weiterentwicklung und Verbesserungspotential

Wie ist das Potential an Einreichungen und unterstützenswerten Organisationen einzuschätzen?

Um das Potenzial an Einreichungen besser zu heben, empfehlen wir, einzelne Branchen/Bereiche direkter zu adressieren (vor allem Sozialunternehmen) und Multiplikatoren in den Regionen (noch) besser zu nutzen, um auch weniger urbane Räume zu erreichen. Derzeit findet sich der größte Teil der Projekte in Wien bzw. in größeren Städten.

Wie können der Impact und die Nachhaltigkeit des Förderprogrammes selbst verbessert werden?

Impact Innovation Projekte wollen zur Lösung gesellschaftlicher, ökologischer oder wirtschaftlicher Herausforderungen beitragen, die auf der Makroebene liegen. Sie zielen darauf ab, zu ökosozialen Transformation beizutragen. Die Lösungen, die erarbeitet werden, sind hingegen häufig sehr lokale und mitunter kleinteilige Lösungen, die auf die Anwendung und Umsetzung in der projektleitenden Organisation zugeschnitten sind. Die Projekte suchen in und nach der Projektlaufzeit zwar meist nach Partner:innen, um weiter an der Umsetzung ihrer Lösungen zu arbeiten, der Transfer bzw. die Skalierung dieser Lösungen steht aber nicht im Vordergrund. Angesichts dessen empfehlen wir – insbesondere für nicht-technologische Innovationen – den Projekten gegen Ende der Laufzeit Perspektiven aufzuzeigen, wie eine mittelfristige Vermarktung und Umsetzung ihrer Innovationen (inklusive Skalierung und Transfer) gelingen kann. Für gewerbliche Unternehmen ist das Angebot an Förderungen der FFG hinreichend groß, im Sozialbereich sehen wir allerdings wenig Anschlussmöglichkeiten.

2 Einleitung

Der vorliegende Evaluierungsbericht ist das Ergebnis eines anderthalb Jahre andauernden Prozesses, bei dem einer ex-post Evaluierung abgeschlossener Projekte eine Begleitung mit Vertreter:innen laufender Projekte, mit dem Impact Innovation Team der FFG sowie verschiedenen Expert:innen und Stakeholdern folgte. Das Projekt begann im Juni 2022 mit einer Kick-off Veranstaltung, Ende 2022 lag der Zwischenbericht mit der abgeschlossenen Ex-post-Evaluierung vor. Im Jahr 2023 erfolgten dann verschiedene Workshops mit den laufenden Projekten, eine Fokusgruppe mit Stakeholdern und ein abschließender Reflexionsworkshop im November 2023 in der FFG.

2.1 Das Programm Impact Innovation

Impact Innovation fördert den Einsatz von Innovationsmethoden für die Lösung eines Problems. Zentral ist dabei ein Prozess, in dem alle Beteiligten eingebunden werden, um neue Ideen zu finden, eine wirkungsvolle Lösung zu entwickeln und diese erfolgreich umzusetzen. Nach zwei Pilotausschreibungen 2017 und 2018 wurde Impact Innovation als laufende Ausschreibung ab Juni 2019 implementiert. Damit betrat die FFG in vielerlei Hinsicht Neuland:

- Inhalt und Ziele als auch die Zielgruppen sind für die FFG neu. Ein großer Teil der einreichenden Organisationen verfügt über keine Vorerfahrung mit der FFG und ihren Programmen. Neben klassischen Kapitalgesellschaften finden sich Krankenanstalten, Vereine und Einzelunternehmen mit häufig gesellschafts- oder bildungspolitischen Anliegen.
- Impact Innovation stellt kein klassisches F&E-Förderprogramm dar, der Innovationsbegriff ist breiter gefasst und umfasst insbesondere auch organisationale und soziale Innovationen.
- Entsprechend heterogen sind die angesprochenen Zielgruppen, die bearbeiteten Probleme, die Herangehensweisen sowie die Lösungen und Wirkungen.

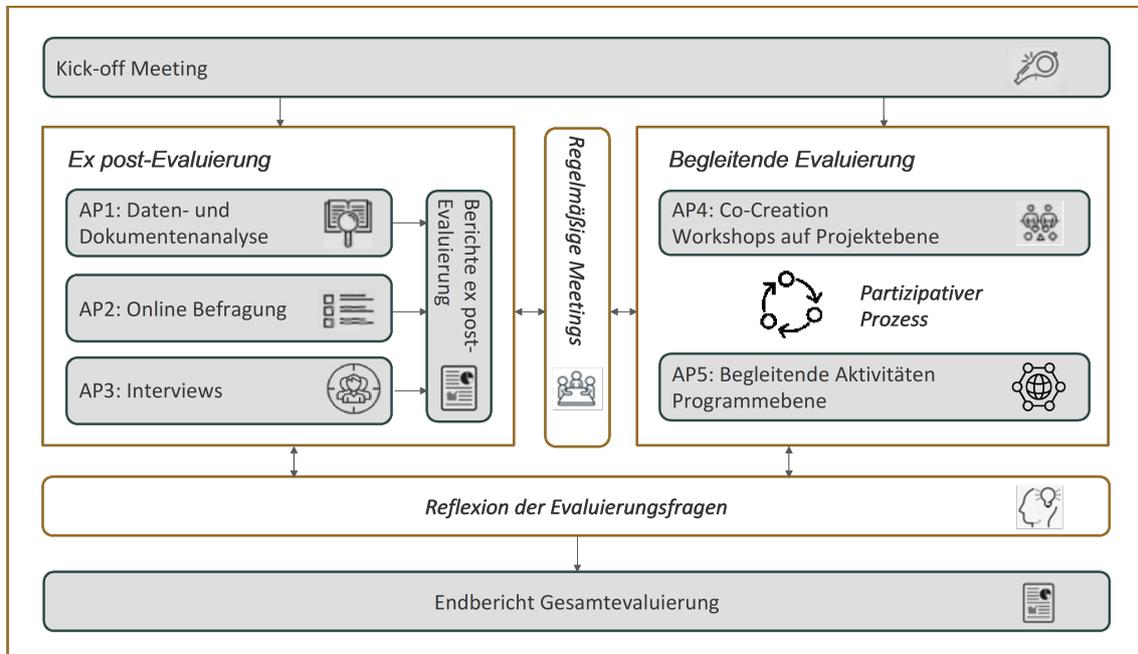
Dies hatte zur Folge, dass FFG interne Bewertungsschemata und Prozesse wie das Zusammenspiel von technischer und kaufmännischer Expertise auf Impact Innovation angepasst werden mussten.

2.2 Das Evaluierungsdesign

Die konzeptionelle Grundidee für die Evaluierung war, die innovativen Methoden, die das Programm Impact Innovation vorsieht, auf die Evaluierung selbst anzuwenden. Entsprechend wurden die Themen und Fragestellungen im Rahmen eines partizipativen Prozesses zwischen den Evaluator:innen, der FFG, den Vertreter:innen der Projekte und verschiedenen Stakeholdern bearbeitet. Dieser Prozess strukturierte insbesondere die begleitende Evaluierung, während die Ergebnisse der Ex post-Evaluierung als Reflexions-Input einfließen.

Die Abbildung zeigt das Evaluierungsdesign und das Zusammenwirken der verschiedenen Arbeitspakete.

Abbildung 1: Überblick über das Evaluierungsdesign



Quelle: eigene Darstellung

3 Zentrale Ergebnisse der ex-post Evaluierung

In diesem Kapitel fassen wir die zentralen Ergebnisse der Ex-post Evaluierung des Programms Impact Innovation zusammen, die im zweiten Halbjahr 2022 durchgeführt wurde.

2.1. Erreicht Impact Innovation die Programmziele?

Das Programm Impact Innovation verfolgt das Ziel, zu einer Verbreiterung der Innovationsbasis sowie zu einer Verbreiterung des Zugangs zur FFG-Förderung beizutragen, wobei insbesondere nicht-technische Innovationen und Bereiche ohne F&E-Schwerpunkte angesprochen werden sollen. Durch die strukturierte und methodisch geleitete Vorgehensweise entlang eines Innovationsprozesses sollen erfolgreichere Innovationsprojekte durchgeführt werden. In welchem Umfang ist es auf Basis der Ergebnisse der Ex-Post-Evaluierung dem Programm bisher gelungen, diese Ziele zu erreichen?

Die Analyse der Beteiligung am Programm zeigt, dass mit Impact Innovation tatsächlich in einem großen Umfang Antragsteller:innen angesprochen werden, die über keine ausgeprägten Erfahrungen mit Innovationsprojekten verfügen. Mehr als 40 % der Antragsteller:innen hatten vor dem Impact Innovation-Antrag noch kein Innovationsprojekt durchgeführt. Bezüglich der Rechtsform der Antragsteller:innen zeigt sich, dass mit dem Programm in großem Umfang kleine Unternehmen angesprochen werden, die als Einzelunternehmen oder als Personengesellschaften organisiert sind (36 % der Antragsteller:innen). Fast jede:r fünfte Antragsteller:in (19 %) ist ein Verein, Stiftung, Genossenschaft oder eine öffentliche oder kirchliche Einrichtung, deren Innovationsfokusse praktisch ausschließlich im nicht-technischen Bereich liegen. Mit 45 % stellen Kapitalgesellschaften die größte Gruppe der Antragsteller:innen nach Rechtsform, allerdings finden sich auch hierunter Einrichtungen, die nicht dem gewerblichen Bereich zuzurechnen sind.

Die Ergebnisse der Befragung der Antragsteller:innen zeigen, dass es dem Programm gut gelingt, Innovationsprojekte zu fördern, die sich strukturell deutlich von anderen Innovationsprojekten in den geförderten Einrichtungen unterscheiden: Impact Innovation-Projekte binden insgesamt betrachtet deutlich häufiger mehr Akteur:innen in den Innovationsprozess mit ein, sind inhaltlich ambitionierter und strukturierter als andere Innovationsprozesse in den antragstellenden Einrichtungen. Geringe Unterschiede bestehen hingegen hinsichtlich des Umfangs und der Finanzierbarkeit der Projekte.

Ein Vergleich des Projekterfolgs zwischen FFG-finanzierten Impact Innovation-Projekten und abgelehnten Vorhaben, die durch die Antragsteller:innen trotzdem durchgeführt werden konnten, legt die Vermutung nahe, dass die FFG-Projektanforderungen tatsächlich zu den gewünschten Ergebnissen hinsichtlich den Lernerfahrungen der Geförderten für zukünftige Innovationsprojekte führen: Ein deutlich höherer Anteil der geförderten Antragsteller:innen gibt an, heute ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse von externen Akteur:innen zu haben und sie heute auch stärker in Innovationsprozesse einzubinden, als dies Antragsteller:innen tun, die ihre Vorhaben ohne FFG-Finanzierung realisiert haben. Geförderte Antragsteller:innen berichten deutlich häufiger, dass durch die Projekte die Bedeutung von Innovationsprozessen in den Einrichtungen größer geworden ist. Die Fördervoraussetzung, einen Innovationsprozess und Innovationsmethoden anzuwenden, dürfte damit im strukturellen Bereich tatsächlich zu anderen Projektergebnissen führen.

Weniger Unterschiede zwischen FFG-finanzierten Impact Innovation-Projekten und abgelehnten Vorhaben, die durch die Antragsteller:innen trotzdem durchgeführt werden konnten, zeigen sich hingegen beim inhaltlichen Projekterfolg. Zwar gelingt es in den FFG-geförderten Projekten etwas häufiger als in den abgelehnten realisierten Projekten die angestrebten Lösungsansätze bzw. die darauf aufbauenden Problemlösungen zu entwickeln, allerdings sind diesbezüglich auch die abgelehnten realisierten Projekte in einem hohen Ausmaß erfolgreich. Zu beachten ist dabei, dass nur rund ein Drittel der Antwortenden von abgelehnten Impact Innovation-Vorhaben angaben, dass die Vorhaben realisiert wurden.

Hinsichtlich der Einbettung in das österreichischen Innovationssystem lassen die Hinweise der Antragsteller:innen den Schluss zu, dass Impact Innovation mit dem Fokus auf iterative Innovationsprozesse unter breiter Einbeziehung relevanter Akteur:innen ein deutliches Alleinstellungsmerkmal besitzt. Zwar werden von den Antragsteller:innen eine Reihe anderer FFG-Förderprogramme (z. B. Basisprogramm, Kleinprojekte) sowie Programme der awf (z. B. Social Business, Digital Innovation, Creative Impact, PreSeed), von Landesfördergesellschaften und Mittel aus dem EU-Strukturfonds genannt, die für die Finanzierung von Innovationsprojekten genutzt werden können. Keines der von den Antragsteller:innen genannten Programme fokussiert jedoch auf die Gestaltung des Innovationsprozesses und auf die Einbindung von externen Akteur:innen in der Art und Weise, wie dies bei Impact Innovation der Fall ist.

2.2. Wie bewerten die Antragsteller:innen Organisation und Abwicklung des Programms?

In der Ex-post Befragung gaben mehr als drei Viertel der Antragsteller:innen an, die FFG als mögliche Fördergeberin für Innovationsprojekte bereits gekannt zu haben, als sie auf das Impact Innovation-Programm aufmerksam wurden. Antragsteller:innen ohne vorherige Erfahrung mit Innovationsprojekten kennen die FFG weniger häufig als mögliche Fördergeberin. Allerdings legen die Hinweise der Antragsteller:innen in der Befragung nahe, dass es über die Netzwerke der Antragsteller:innen und die vorhandenen öffentlichen Unterstützungsstrukturen auf Ebene der Länder gut gelingt, nicht klassische Antragsteller:innengruppen auf das Programm Impact Innovation aufmerksam zu machen.

Die Antragsteller:innen sind mit dem Auswahlverfahren und den Auswahlkriterien im überwiegenden Ausmaß zufrieden. Die Offenheit des Programms für verschiedene Lösungswege und Ergebnisse, die Möglichkeit ein Problem zu bearbeiten, ohne bereits einen Lösungsweg zu kennen sowie die Möglichkeit, in Impact Innovation-Projekten innovative Methoden einzusetzen, wurden von jeweils mehr als der Hälfte aller Antragsteller:innen als Faktoren genannt, die sie überzeugten, den Impact Innovation-Antrag einzureichen. Fast die Hälfte aller Antragsteller:innen fanden die Informationen auf der FFG-Webseite sowie die Antragsunterlagen (Antragsformular, Instrumentenleitfaden, Kostenleitfaden) „sehr hilfreich“, um den Antrag auszuarbeiten. Berücksichtigt man den Anteil jener Antragsteller:innen, der diese Informationen und Unterlagen als „eher hilfreich“ bewerteten, machten neun von zehn Antragsteller:innen ganz oder überwiegend positive Erfahrungen mit den bereitgestellten Informationen und Unterlagen. Die Social Media-Kanäle der FFG und die FFG-Mailing-Listen haben hingegen nur eine geringe praktische Bedeutung als Informationsgrundlage für die Ausarbeitung des Antrags.

Den Einreichprozess über FFG-eCall bewerteten mehr als neun von zehn Antragsteller:innen als „sehr einfach“ oder „eher einfach“. Ein Viertel der Antragsteller:innen fand die Darstellung

der Kosten und des Finanzierungskonzepts „sehr schwierig“ oder „schwierig“. In den Kommentaren wiesen die Antragsteller:innen vor allem auf Schwierigkeiten bei der Spezifizierung und Zuordnung der Kosten hin, was bei einem offenen Prozess nicht sinnvoll bzw. nicht zweckmäßig wäre.

Mit Blick auf die technischen und wirtschaftlichen Expert:innen der FFG, die die Impact Innovation-Anträge bewerten, lassen die Interviews den Schluss zu, dass es dem Programmmanagement inzwischen sehr gut gelungen ist, im Bereich Basisprogramme die notwendigen zusätzlichen Kompetenzen aufzubauen, um die Anträge entlang der Interventionslogik des Programms angemessen bewerten zu können. Dem Programmmanagement ist es insbesondere gelungen, das Wissen um Innovationsmethoden unter den Expert:innen deutlich zu stärken. Die Expert:innen finden es zwar nach wie vor herausfordernd, bei Impact Innovation-Anträgen nicht den (technischen) Innovationsgehalt, konkrete Entwicklungsziele und das wirtschaftliche Verwertungspotenzial bewerten zu können, sondern den Fokus vor allem auf die formalen und prozessorientierten Projektanforderungen zu legen. Aufgrund der vorhandenen Kenntnisse der technischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Innovationen in Unternehmen sind die FFG-Expert:innen des Basisprogramm für die Beurteilung von Impact Innovation-Anträgen insgesamt sehr gut geeignet. Gleichzeitig nehmen die technischen Expert:innen die Grenzen der eigenen Expertise bei der Begutachtung der Impact Innovation-Anträge – insbesondere in Bezug auf die Kenntnis von Innovationsmethoden – deutlich wahr und suchen Unterstützung. Da die FFG-Expert:innen neben den formalen Prozessanforderungen an Impact Innovation-Projekte immer auch das inhaltliche Potenzial und den Nutzen der Vorhaben kritisch hinterfragen, leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Qualitätskontrolle des Programms. Projektbesprechungen mit den Antragsteller:innen, die Qualitätssicherung der Antragsbewertung und die Kalibrierungsrunde bilden bei Impact Innovation-Anträgen wichtige Elemente im FFG-Begutachtungsverfahren.

Für die Mehrzahl der Antragsteller:innen ist die Kommunikation und Projektbegleitung der FFG im Zuge des Antragsprozesses gut nachvollziehbar. Mehr als 95 % der Antragsteller:innen bewilligter Projekte sind mit der Beratung durch die FFG-Mitarbeiter:innen sehr zufrieden oder eher zufrieden. In der Gruppe der Antragsteller:innen mit abgelehnten Projekten sind immerhin noch mehr als 60 % mit der Beratung durch die FFG-Mitarbeiter:innen sehr zufrieden oder eher zufrieden. Mehrheitlich unzufrieden (60 %) sind die Antragsteller:innen mit abgelehnten Projekten mit dem Feedback zur Förderentscheidung.

Die durchschnittliche Bearbeitungszeit der Anträge bis zur Förderentscheidung beträgt 84 Tage (Median). Ein Viertel der Anträge wird innerhalb von 64 Tagen entschieden, drei Viertel der Anträge innerhalb 105 Tagen. Nach der Förderentscheidung vergehen durchschnittlich nicht mehr als 10 Tage bis der Fördervertrag vorliegt. Das bedeutet, dass erfolgreiche Antragsteller:innen drei Monate nach Einreichung mit dem Fördervertrag rechnen können. Vier von fünf Antragsteller:innen mit bewilligten Anträgen (80 %) sind mit der Dauer des Antragsverfahrens bis zu Förderentscheidung sehr zufrieden oder eher zufrieden. Neun von zehn (90 %) der Antragsteller:innen mit bewilligten Projekten sind mit der Dauer bis zum Fördervertrag sehr zufrieden oder eher zufrieden. Auch die Dauer bis zur Auszahlung der ersten Förderrate wird von den Förderempfängern sehr gut bewertet. Drei Viertel aller Förderempfänger sind diesbezüglich sehr zufrieden und weitere rund 20 % zumindest zufrieden. Auf weniger Zufriedenheit stößt die Dauer bis zur Zahlung der Schlussrate. Jede:r fünfte Förderempfänger:in (20 %) ist mit dieser Dauer sehr unzufrieden oder eher unzufrieden.

Der Charakter der Impact Innovation-Projekte stellt das Projektmonitoring durch die FFG-Expert:innen vor besondere Herausforderungen. Ein Projektmonitoring wie bei klassischen Basisprogramm-Projekten ist bei Impact Innovation-Projekten nicht möglich, da zu Projektbeginn noch kein Entwicklungsplan und keine Entwicklungsziele vorliegen, deren Erreichung überprüft werden könnte. Die FFG-Expert:innen beschränken sich daher im Projektmonitoring auf die Prüfung des prozessualen Projektfortschritts. Da die Erreichung spezifischer Entwicklungsziele nicht Gegenstand der Impact Innovation-Förderung ist, ist ein einfaches Zielmonitoring im Zuge der Projektbegleitung nicht möglich. In den Gesprächen erwähnten mehrere FFG-Expert:innen Interesse an einem Feedback zu den erzielten Erfolgen und Wirkungen der Projekte zu haben.

4.3. Welche Wirkungen der Förderung berichten die Förderempfänger:innen?

In der Ex-Post-Befragung gab ein hoher Anteil der Förderempfänger:innen an, dass die Ziele der Projekte erreicht werden konnten. Mehr als 90 % der Förderempfänger:innen gaben an, bereits vollständig oder zumindest im großen Ausmaß einen erfolgversprechenden Lösungsansatz für das im Zentrum des Projekts stehende Problem erarbeitet zu haben. Mehr als 80 % der Förderempfänger:innen gaben an, bereits vollständig oder zumindest im großen Ausmaß eine erfolgreiche Lösung für das Problem erarbeitet zu haben. Die Wirkung der Projekte ist mit Blick auf die Zielerreichung der Impact Innovation Projekte in dieser Hinsicht als sehr hoch einzuschätzen.

Zum Erfolg der Projekte trägt nach Einschätzung der Förderempfänger:innen die geforderte Vorgehensweise bei Impact Innovation-Projekten maßgeblich bei: Sechs von zehn Förderempfänger:innen gaben an, dass das flexible Projektdesign und die Einbindung der externen Akteur:innen einen sehr großen Beitrag zur Erreichung der Projektziele geleistet haben. Rund die Hälfte der Förderempfänger:innen bewertet die problemzentrierte Vorgehensweise und die Anwendung der Innovationsmethoden im Projekt als sehr großen Beitrag für den Projekterfolg. Lediglich die Unterstützung durch Berater:innen wird häufig als nicht maßgeblich für den Projekterfolg eingeschätzt. Nur jeder sechste Förderempfänger:in sieht einen sehr großen Beitrag der Berater:innen zur Erreichung der Projektziele.

Hoch ist der Anteil der Förderempfänger:innen, die über eine unmittelbare positive Wirkung des Projekts auf Angebot und Qualität der Leistungen berichten. Sechs von zehn Förderempfänger:innen geben an, dass sich durch das Impact Innovation-Projekt ihr Angebot erweitert hat. Mehr als die Hälfte der Förderempfänger:innen berichten über eine Verbesserung der Qualität ihrer Angebote. Etwas weniger umfangreich gelingt es mit den Projekten, die Innovationskompetenz der Einrichtungen insgesamt zu erhöhen: Etwa die Hälfte der Förderempfänger:innen geben uneingeschränkt an, heute ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse externer Akteur:innen zu haben und sie auch stärker in Innovationsprozesse einzubinden. Rund einem Drittel der Einrichtungen gelingt es uneingeschränkt durch das Impact Innovation-Projekt die Bedeutung von Innovationsprozessen zu vergrößern und ein Viertel der Einrichtungen arbeitet heute uneingeschränkt strukturierter an der Lösung von ähnlichen Problemstellungen.

Im Vergleich zu anderen Innovationsprojekten der Antragsteller:innen binden nach den Ergebnissen der Befragung die Impact Innovation-Projekte externe Akteur:innen in einem deutlich größeren Umfang ein, verfolgen ambitioniertere Ziele und sind methodisch strukturierter. Sie werden von den Antragsteller:innen durchschnittlich als erfolgreicher als andere Innovationsprojekte in ihren Einrichtungen bewertet. Hinsichtlich des Umfangs der Projekte zeigen

sich hingegen weniger große Unterschiede. Die FFG-Förderung scheint nicht dazu beizutragen, die Projekte einfacher finanzieren zu können. Die Mehrheit der Antragsteller:innen sieht hinsichtlich Sicherung der Finanzierung keinen Unterschied zu anderen Innovationsvorhaben in den Einrichtungen. Aus diesen Ergebnissen schließen wir, dass die FFG-Förderung vor allem strukturell (d. h. hinsichtlich der Gestaltung der Innovationsprozesse) eine additional Wirkung entfaltet, weniger jedoch finanziell. Die Angaben der abgelehnten Antragsteller:innen, die ihre Vorhaben trotzdem durchführen konnten, bestätigen diese Hypothese: Diese Projekte führen im Vergleich zu Impact Innovation-Projekten in deutlich geringerem Umfang zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Innovationen in den Einrichtungen.

4 Begleitende Evaluierung

4.1 Co-Creation Workshops mit Impact Innovation Projekten

Die begleitende Evaluierung auf Projektebene hatte zwei wesentliche Ziele. Erstens sollten durch drei begleitende Workshops möglichst direkte Einblicke in die Herausforderungen bei der Umsetzung von Impact Innovation Projekten gewonnen werden. Im Gegensatz zu Befragungen nach Abschluss eines Projekts, erlauben mehrmalige, begleitende Formen der Datenerhebung einen besseren Einblick in das Prozessgeschehen und zeigen auch Probleme oder Themen auf, die erst während der Laufzeit der Projekte auftreten. Zweitens sollten bei der begleitenden Evaluierung innovative Methoden, die das Programm „Impact Innovation“ vorsieht, für die Evaluierung selbst zur Anwendung kommen.

Auf Projektebene führten wir daher drei Co-Creation Workshops mit etwa sechs bis neun Projektleiter:innen. Bei jedem der drei Workshops stand jeweils ein zentrales Element des Programms im Mittelpunkt:

- Workshop 1: Einbindung der Akteur:innen
- Workshop 2: (Innovations-)methoden
- Workshop 3: Wirkungen

Die Workshops dauerten jeweils 3,5 Stunden, wobei die letzten 45 Minuten einem Austausch zwischen den Projektleiter:innen und der FFG gewidmet waren. Dieser Zeitrahmen erlaubte einen konzentrierten und umfänglichen Austausch und hielt gleichzeitig die zeitliche Belastung der Projektleiter:innen gering.

Zentrales Kriterium bei der Auswahl der Projekte für die Co-Creation Workshops war, dass diese zumindest bis Ende Juni 2023 laufen. Zudem wurde auf eine gute Streuung in Bezug auf Projektthemen, Unternehmenstypen und Bundesländer geachtet.

WS1: Einbindung von Akteur:innen

Beim Workshop 1 definierten die teilnehmenden Projekte zunächst, in welcher Phase des Projektes sie Akteur:innen eingebunden haben und um welche Gruppen von Akteur:innen es sich handelt. Danach erfolgte eine Diskussion der Benefits und Herausforderungen sowie der Nachhaltigkeit und der Verbesserungsmöglichkeiten.

Das Programm „Impact Innovation“ erfordert die möglichst frühzeitige Einbindung von Akteur:innen. Die Projektleiter:innen wurden daher gebeten, anhand der Abbildung des Impact Innovation Prozesses anzugeben, in welcher Phase Akteur:innen erstmalig eingebunden wurden. Alle teilnehmenden Projekte gaben an, dass sie bereits in der Phase der Problemanalyse Akteur:innen eingebunden haben. Daraus kann geschlossen werden, dass Akteur:innen frühzeitig nach dem Start des Projektes eingebunden werden. In den vorgelagerten Phasen der Projektidentifikation und der Antragstellung spielt die Einbindung von Akteur:innen aber keine Rolle. Dieser Schluss deckt sich mit den Ergebnissen der Ex-Post-Evaluierung.

Welche Akteur:innen konkret eingebunden werden, hängt von Ziel und Inhalt des Projektes ab. Obwohl ein Vergleich zwischen den Akteur:innengruppen schwierig herzustellen ist, scheint der Schwerpunkt der Einbindung auf themenverwandten Organisationen, Kund:in-

nen, Anwender:innen und deren Vertreter:innen, Expert:innen, Forscher:innen und Fachorganisationen, Betroffenen und potenziell Profitierenden sowie Politiker:innen und Interessensvertreter:innen zu liegen.

Ein zentrales Ergebnis des ersten Co-Creation Workshops war, dass die (frühzeitige) Einbindung von Akteur:innen besonders durch die Verbindung mit den anderen Spezifika des Impact Innovation-Programms, nämlich der Ergebnisoffenheit, der Frühphasigkeit und des iterativen Vorgehens wirksam wird.

Impact Innovation ist ein ergebnisoffenes, prozess-orientiertes Förderprogramm, dessen konkrete Ziele und dessen konkreter Output bei der Antragstellung noch nicht feststehen. Diese Offenheit ermöglicht es, dass der Input der Akteur:innen einen wesentlichen Beitrag zu Form und Inhalt möglicher Lösungswege leistet. Als frühphasiges Förderprogramm sieht Impact Innovation eine fundierte Problemanalyse vor. Die Einbindung von Akteur:innen erlaubt es, die „pain points“ des zu lösenden Problems aus den Perspektiven unterschiedlicher Akteur:innengruppen herauszuarbeiten. Die Verknüpfung unterschiedlicher Perspektiven und „Welten“ der Akteur:innen bietet einen guten Nährboden für Ideen, die „out-of-the-box“ sind. Der iterative Innovationsprozess ermöglicht die Korrektur eingeschlagener Lösungspfade bzw. eine Umorientierung auf Basis des Inputs der Akteur:innen. Außerdem verstärkt sich die Wirksamkeit der Einbindung, wenn Personen mit breiter Expertise und hohem Praxisbezug eingebunden werden.

Als gleichzeitiger Benefit und Herausforderung erweist sich die **Heterogenität der Akteur:innen**. Das Einbeziehen sehr unterschiedlicher Akteur:innen(gruppen) ermöglicht einerseits multiple Perspektiven kennen und nutzen zu können, unterschiedliche Rollen im Innovationsprozess und der späteren Verwertung vertreten zu haben und das Innovationsvorhaben auf breiter Basis zu kommunizieren, andererseits ergeben sich durch diese Heterogenität spezifische Herausforderungen: So gilt es sicherzustellen, dass sich alle Akteur:innen einbringen können und trotz ihrer unterschiedlichen Hintergründe miteinander kommunizieren können. Die Umsetzung der Akteur:inneneinbindung erfordert einen produktiven Umgang mit gruppendynamischen Aspekten. Darüber hinaus müssen die Informationen und mitunter die Beteiligungsformate an die jeweilige Gruppe der Akteur:innen angepasst werden. Der ständige und abgestimmte Kommunikationsaufwand sowie die Anforderung „alle Fäden in der Hand zu halten“ ist arbeitsintensiv und mitunter auch nervenaufreibend.

Der Einbezug und die Motivation der unterschiedlichen Akteur:innen wird außerdem dadurch erschwert, dass Akteur:innen untereinander, aber auch mit den Projektorganisationen in Konkurrenz stehen. In der Erfahrung der Projekte ließ sich diese Herausforderung überwinden, indem das gemeinsame und verbindende Ziel herausgearbeitet und betont wurde. In manchen Fällen war das Interesse anderer Akteur:innen und Multiplikator:innen zwar groß, die tatsächliche Unterstützung durch diese dann aber gering.

Als zusätzliche Herausforderung bei der Einbindung von Akteur:innen wurde außerdem der angespannte Markt im Bereich Expert:innen und Berater:innen genannt. Selbst gegen Bezahlung war es mitunter nicht möglich, wichtige Expertise zu beziehen. Für sehr straff geplante Impact Innovation Projekte ist die frühe und mehrfache Einbindung von Akteur:innen aus zeitlichen Gründen herausfordernd.

Abbildung 2: Einbindung von Akteur:innen



Quelle: Impact Innovation Co-Creation Workshops

Eine der Herausforderungen bei der Einbindung von Akteur:innen, die im Workshop vertieft diskutiert wurde, ist jene der **Nachhaltigkeit** der Beziehung zu den Akteur:innen. Die Organisationen, deren Innovationsprojekt eng mit ihrer Expertise und „Tagesgeschäft“ verknüpft ist, betonten die Wichtigkeit langfristiger Beziehungen zu den Akteur:innen, die über das Impact-Innovation-Projekt hinausgehen. Das beinhaltet ein „Geben und Nehmen“ mit den unterschiedlichen Akteur:innen, beispielsweise durch das Annehmen von Einladungen zu Veranstaltungen der Akteursorganisationen. Eine besondere Rolle hinsichtlich der Nachhaltigkeit der Projektergebnisse können Multiplikator:innen einnehmen, die über das konkrete Projekt hinaus zur Diffusion der Innovation beitragen.

Der höhere Aufwand, der durch die Pflege der Beziehung zu den Akteur:innen entsteht, kann durch größere Innovationserfolge durch gezieltere und auf die Bedürfnisse der Akteur:innen zugeschnittene Entwicklungsarbeit ausgeglichen werden.

WS2: (Innovations-)methoden

Im Mittelpunkt des zweiten Co-Creation Workshops standen die Methoden, die bei Impact Innovation Projekten eingesetzt werden. Diese wurden zunächst gesammelt und bewertet. Schließlich diskutierten die Teilnehmenden die Wirkung der Methoden auf drei Ebenen: auf der Ebene des Projekts; auf der Ebene der Organisation und auf der Ebene der Community, wobei diese drei Ebenen sich als mitunter nicht ganz trennscharf herausstellten.

Ein wesentliches Ergebnis des zweiten Co-Creation Workshop ist die Dominanz von Design Thinking als Methode des Innovationsmanagements. Alle Teilnehmer:innen gaben an, dass sie Design Thinking einsetzen und bewerteten diese Methode auch sehr positiv. Neben Design Thinking als Innovationsmethode wurden Stakeholder Mapping und Mind Mapping als ebenfalls sehr gut bewertet.

Die Präsentation der Ergebnisse aus Workshop 2 regte unter den Teilnehmenden der FFG eine Diskussion im Hinblick auf die Dominanz von Design Thinking als Innovationsmethode

(bzw. Mind-Set) an. Die Tatsache, dass beinahe alle Impact Innovation Projekte Design Thinking anwenden und alternative Ansätze wie etwa Open Innovation kaum eine Rolle spielen, warf die Frage auf, ob Design Thinking als Standardmethode bzw. Standardprozess für Impact Innovation vorgegeben werden sollte. Zudem wurde diskutiert, ob es unter den Gutachter:innen auch einen „selection bias“ in Richtung jener Projekte gibt, die mit Design Thinking arbeiten. Die Gutachter:innen können demnach relativ sicher sein, dass die Projekte den Innovationsprozess so gestalten, wie das Programm es fordert.

Der **Erfolg von spezifischen Innovationsmethoden oder -techniken** hängt stark davon, wie viele und welche Akteur:innen sich für welche Formate aktivieren lassen – mehrstündige Workshops mit Personen, die in ihrem eigenen Berufsalltag sehr eingebunden und keinen unmittelbaren, direkten und schnellen Benefit einer Teilnahme sehen sind besonders schwierig. Mit diesen Zielgruppen sind Methoden und Techniken einfacher umsetzen, die eine individuelle Terminvereinbarung und eine individuelle Auseinandersetzung ermöglichen (beispielsweise Interviews, teilnehmende Beobachtung statt Workshops oder großen Umfragen).

Im Innovationsprozess sind nicht alle methodischen Schritte bzw. alle Aspekte dazu geeignet von einer größeren Gruppe an Akteur:innen bearbeitet zu werden. Die zu bearbeitende Herausforderung darf nicht zu komplex (z. B. komplexe, rechtliche Rahmenbedingungen, die es zu beachten gilt) sein, damit sie von Akteur:innen bearbeitet werden können, die kein oder sehr unterschiedliches Expert:innenwissen haben.

Abbildung 3: Innovationsmethoden



Quelle: Impact Innovation Co-Creation Workshops

Die Durchführung von Innovationsprojekten und der damit verbundene Einsatz von Innovationsmethoden haben auf Ebene der Projekte, der Organisation und der weiteren Community **Wirkungen** erzeugt.

Design Thinking hat gut funktioniert für die Phasen der Problemanalyse und der Ideenfindung. Die Ideenauswahl und im weiteren Schritt auch die Umsetzung der Ideen bleiben herausfordernd, mitunter weil damit weitreichendere Fragen der Organisations- und Produktportfolioentwicklung verbunden sind. Daher ist es nicht verwunderlich, dass viele Projekte

die Fragen nach der Weiterentwicklung und Umsetzung potenzieller Lösungen nicht im Rahmen des Impact Innovation Projekts beantworten können.

Unmittelbar wirken Innovationsmethoden **innerhalb einer Organisation** positiv, da sie einen zeitlichen und organisatorischen Rahmen für Innovationsprojekte bilden und so ein strukturiertes und zielgerichtetes Vorgehen vorgeben. Mittelbar wirkt der Einsatz von Innovationsmethoden, da sich Organisationen mitunter das erste Mal mit solchen Methoden auseinandersetzen. Die Mitarbeitenden erweitern ihr methodisches Wissen und bauen methodische Kompetenz auf. Zudem trägt der Einsatz von Innovationsmethoden innerhalb der Organisation zum Team-Building bei. Der Einsatz von Innovationsmethoden im Rahmen von Impact Innovation-Projekten zeigt auf Organisationsebene mittel- bis langfristige positive Wirkungen, da diese Methoden in zukünftigen Innovationsprojekten wieder zum Einsatz kommen sollen. Der Einfluss von Innovationsmethoden auf das Tagesgeschäft, das nicht projektförmig organisiert ist, bleibt hingegen schwach.

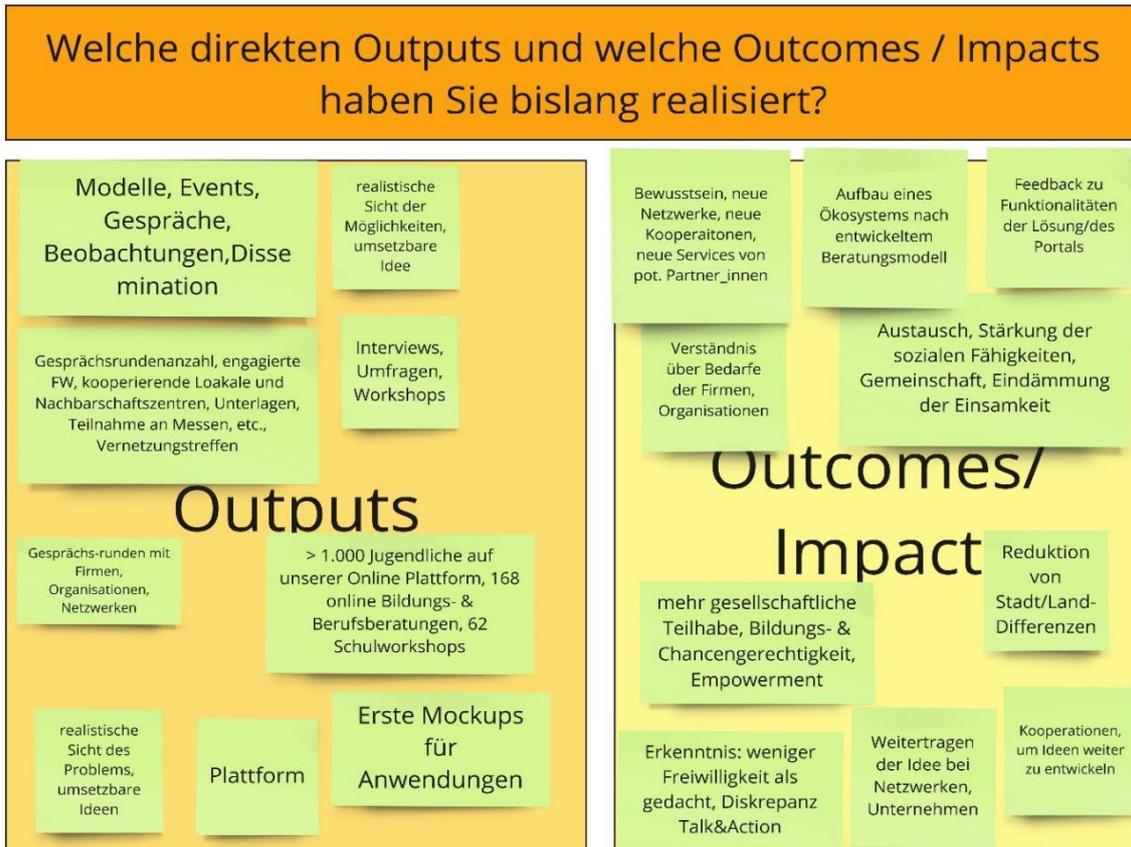
Die Einbindung von Akteur:innen sowie der Einsatz von Methoden haben viel positive Resonanz innerhalb der Organisation sowie bei der **weiteren Community** erzeugt. Die Einbindung der Community war zentral für das Projekt und die Ergebnisse des Projekts. Der Einsatz von Innovationsmethoden stärkte nicht nur die methodische Kompetenz in der projektleitenden Organisation, sondern auch bei den Akteur:innen. Selbst wenn diese noch nicht mit agilen Methoden und digitalen Tools vertraut waren, haben die Methoden gut funktioniert und so dazu beigetragen, dass Akteur:innen Innovationsmethoden erfolgreich angewandt haben und so damit vertraut gemacht wurden. Die weitere, mittel- und langfristige Wirkung im Sinne eines deutlich gestiegenen Methodenbewusstseins wird sich hingegen erst später zeigen.

WS3: Wirkungen und Anschlussoptionen

Am Beginn des dritten Workshops stand ein kurzer Input zu Wirkungslogiken und Theory of Change. Danach stellten die Projektleiter:innen ihre Outputs, Outcomes/Impacts vor. Danach wurden die möglichen Anschlussoptionen nach Projektende sowie Herausforderungen, die sich vor, während und nach der Laufzeit ergeben haben bzw. ergeben könnten, diskutiert. Zusammenfassend wurden Alleinstellungsmerkmale und Verbesserungspotenziale des Programms besprochen.

Da die Projekte sehr unterschiedliche Ziele verfolgen, sind die entstandenen Outputs sowie die Wirkungen sehr heterogen, wie die folgende Abbildung zeigt. Ein Ergebnis, das einige Projekte teilten, war ein erhöhtes Bewusstsein innerhalb der Organisation und der Community bzw. besseres Verständnis für das Problem und die Identifikation konkreter Lösungswege.

Abbildung 4: Output/Outcome/Impact



Quelle: Impact Innovation Co-Creation Workshops

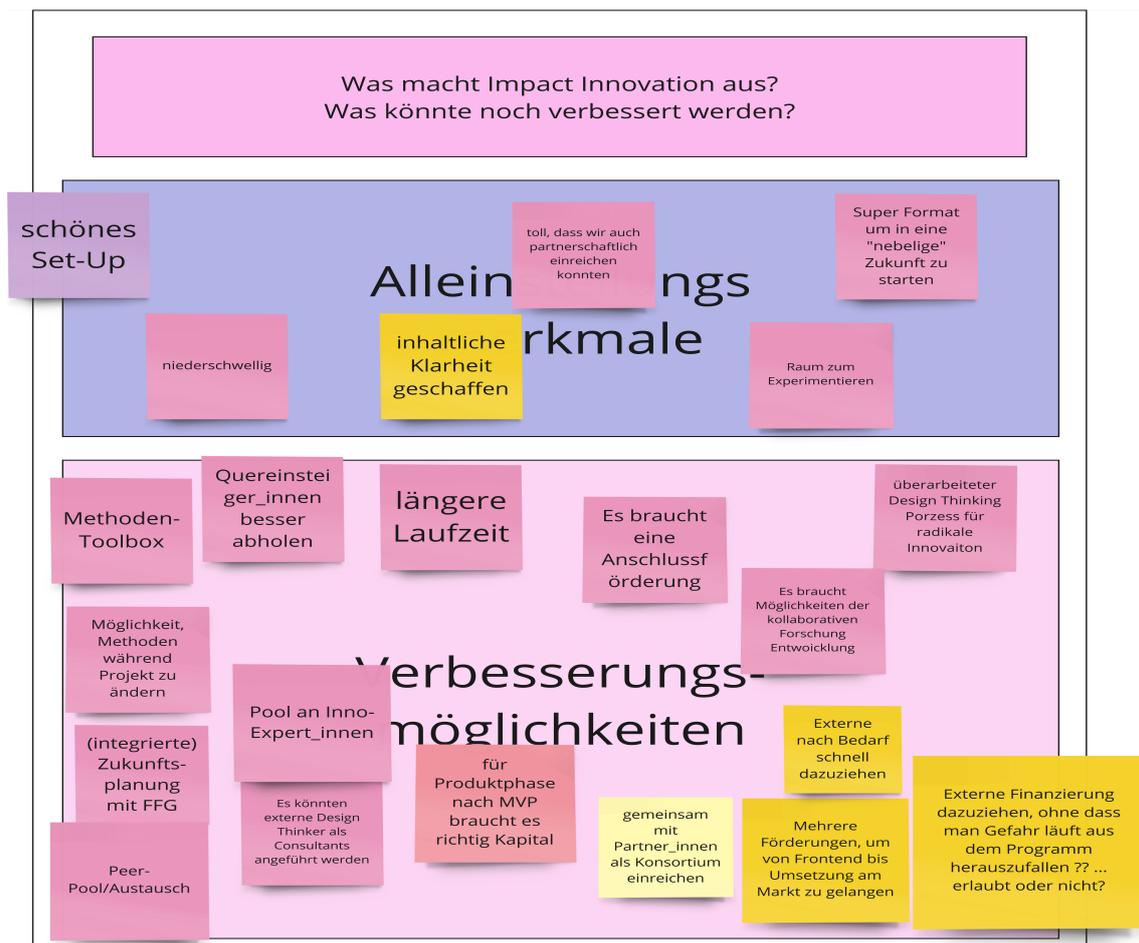
Die möglichen **Anschlussoptionen** nach Auslaufen der Projektförderung war für die teilnehmenden Projektleiter:innen noch offen. Die höchste Priorität wurde der Anschlussoption "Neue Partner:innen finden" eingeräumt. Der Begriff der Partner:innen wurde recht breit interpretiert, kann aber zusammengefasst werden als Organisationen, die weiter an den Lösungen mitarbeiten bzw. deren Umsetzung mitermöglichen. Die zweitwichtigste Anschlussoption war jene der Folgeförderung. Jedoch war für die Projekte noch offen, welche Förderung dies konkret sein soll. Ähnlich wichtig waren die Optionen „Weiterentwicklung bis zur fertigen Lösung“ und „Skalierung“. Weniger wichtig erschien die Kommunikation der Ergebnisse nach außen sowie der Verankerung der Ergebnisse in der Organisation.

Aus der Reihung der Anschlussoptionen lässt sich schließen, dass die Impact Innovation Förderung – in Übereinstimmung mit dem Programmziel – dazu genutzt wird, neue Lösungswege zu erarbeiten. Das Ende der Förderung wirft gleichzeitig die Frage auf, mit welcher Lösung in welcher Form weitergearbeitet wird. Die Weiterarbeit kann weitere Entwicklungsschritte umfassen oder bereits die Umsetzung der Lösung bedeuten. Die Frage der Weiterarbeit ist nicht nur eine der Finanzierung, sondern bedingt mitunter auch Prozesse der Organisationsentwicklung. Die Organisationen müssen klären, welche neuen oder weiterentwickelten Produkte und Services sie in ihr Portfolio aufnehmen und welche Ressourcen und Kompetenzen dafür notwendig sind.

Alleinstellungsmerkmale von Impact Innovation

Aus Perspektive der Projektleiter:innen, die an der begleitenden Evaluierung teilgenommen haben, wird Impact Innovation als tolles Format wahrgenommen, um sich mit Problemstellungen auseinanderzusetzen, deren Lösungen noch sehr unklar sind. Impact Innovation eröffnet einen niederschweligen Raum zum Experimentieren, in dem inhaltliche Klarheit über (gesellschaftliche) Problemstellungen gewonnen werden kann und potenzielle Lösungen erarbeitet werden können. Begrüßt wird auch die Möglichkeit, dass zwei Organisationen partnerschaftlich einreichen können.

Abbildung 5: Alleinstellungsmerkmale Impact Innovation



Quelle: Impact Innovation Co-Creation Workshops

Verbesserungsmöglichkeiten von Impact Innovation aus Perspektive der Projekte

Im Hinblick auf die **Innovationsmethoden** gab es folgende Vorschläge zur Verbesserung: Die teilnehmenden Projektleiter:innen wünschten sich eine Methoden-Toolbox, in der gute Innovationsmethoden präsentiert werden. Diese Idee wurde auch von den Stakeholder:innen, die an der Fokusgruppe teilnahmen, begrüßt (zur Fokusgruppe siehe weiter unten). Die Anforderung mitunter externe Expertise im Bereich der Innovationsmethoden heranzuziehen stellt die Projektleiter:innen vor eine Herausforderung, da es schwierig ist, die Kompetenzen der Berater:innen einzuschätzen. Ein Pool an qualifizierten Expert:innen und Design Thinker:innen, die von der FFG gelistet oder empfohlen werden, würde diesen Zukauf erleichtern. Die Pro-

Projektleiter:innen wünschten sich die Möglichkeit, die Innovationsmethoden während des Projekts zu ändern, wenn sich die ursprünglich beschriebenen als unpassend herausstellen. Diese Flexibilität ist bei Impact Innovation prinzipiell gegeben, dürfte aber zu wenig bekannt unter den Projekten sein. Eine gezielte und proaktive Kommunikation könnte hier hilfreich sein.

Im Hinblick auf die **Projektumsetzung** wünschen sich einige, wenige Teilnehmende Konsortialprojekte, in denen mehrere Organisationen gemeinsam an innovativen Lösungen arbeiten. Für Organisationen und Projektleiter:innen, die noch nie ein Innovationsprojekt umgesetzt haben, bleibt die Durchführung eines Innovationsprozesses eine Herausforderung. Sie wünschen sich mehr Unterstützung, die eben auf „Neu-Innovator:innen“ ausgerichtet ist. Vorgesprochen wurde außerdem ein Peer-Pool aus Projektleiter:innen von laufenden Impact Innovation Projekten mit dem man sich austauschen kann.

Hinsichtlich der **Anschlussoptionen** wünschen sich Projektleiter:innen eine Zukunftsplanung mit der FFG, um mögliche Anschlussoptionen auszuloten. Zentral ist dabei die Frage nach der Anschlussfinanzierung. Die Zukunftsplanung wird jedoch auch Fragen der Portfolio- und Organisationsentwicklung umfassen. Abhängig von der Art der Innovation ist weniger die Phase, in der das minimum viable product gefunden wird, sondern die anschließende Umsetzungsphase die kapitalintensivere. Daher braucht es Anschlussmöglichkeiten, die auch größere Kapitalsummen stellen können.

Entsprechend wurden folgende Botschaften an die FFG formuliert:

Abbildung 6: Botschaften an die FFG



Quelle: Impact Innovation Co-Creation Workshops

4.2 Fokusgruppe auf Programmebene

Auf Programmebene reflektierte eine Fokusgruppe mit elf Stakeholdern und Interessensvertretungen (SENA, RFTE, WKO, Joanneum Research, ÖGUT, Fonds Gesundes Österreich, ÖGB, Austrian Start-ups, Biz-Up, Impact Hub, BMK) zentrale Charakteristika, Alleinstellungsmerkmale und mögliche Wirkungen von Impact Innovation.

Die Fokusgruppe mit zentralen Stakeholdern zeigte den zentralen Stellenwert von Impact Innovation im österreichischen Innovationssystem und zeigte vielfältige Wirkungen auf den drei verschiedenen Ebenen (Innovator:innen, Branche/Community und gesamtes Innovationssystem) auf. Folgende Punkte wurden angesprochen:

- Der erweiterte Innovationsbegriff hat dazu beigetragen, das Ökosystem zu verbreitern und neue Innovator:innen anzusprechen. Dies zeigt sich auch in der Vielfalt der Antragstellenden.
- Das Konzept der sozialen oder gesellschaftlichen Innovation spricht nicht notwendigerweise alle Innovator:innen aus anderen Communities an. Themenimpulse in den Ausschreibungen können dazu beitragen, andere Communities zu erreichen.
- Die Verbreiterung der Innovationsbasis sollte auch regional gedacht werden. Viele der geförderten Projekte kommen aus Wien. Hier stellt sich die Frage nach Urbanität/Ländlichkeit und wie man mehr Innovator:innen aus ländlichen Regionen ansprechen kann.
- Um die Wirkung des Programms über die geförderten Projekte hinaus zu stärken, bräuchte es mehr Wissenstransfer und Skalierung.
- Für einige Communities, insbesondere jene Communities, die sich sozialer Innovation widmen, bleibt die Förderquote von 50 Prozent ein Problem.

5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Insgesamt ist es der Programmleitung seit Start der laufenden Ausschreibung im Jahr 2019 sehr gut gelungen, die internen Verfahren und die externe Kommunikation über die Ziele des Programms und die Anforderungen an die Projekte so zu gestalten, dass eine zielgerichtete und effektive Abwicklung des Programms sichergestellt wird. Aufgrund der Ergebnisse der Evaluierung sehen wir Weiterentwicklungspotenziale vor allem in folgenden Bereichen:

Klare Darstellung möglicher Ergebnisse und Anwendungen der Lösung: Da in den Anträgen noch keine definierten Entwicklungsziele und Verwertungskonzepte vorgelegt werden müssen, können die FFG-Gutachter:innen das Innovationspotenzial der Vorhaben nur auf Grundlage der Problemstellung und der geplanten methodischen Vorgehensweise beurteilen. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse der Befragung, dass es den Förderempfänger:innen in einem hohen Ausmaß gelingt nicht nur erfolgreich Lösungswege zu finden, sondern gleichzeitig auch erfolgreich Lösungen für die Problemstellungen zu entwickeln. Da in Impact Innovation-Projekten Lösungswegfindung und erfolgreiche Lösungsentwicklung sehr eng gekoppelt sein dürften, könnte dem Aspekt der angestrebten Ergebnisse und Wirkungen in der Projektzielbeschreibung in den Anträgen durchaus breiterer Raum gewidmet werden. Im Antrag könnten dazu zusätzlich zwei kurze Abschnitte vorgesehen werden: In einem Abschnitt sollten die Antragsteller:innen aufgefordert werden, das (mögliche) Ergebnis des Projekts kurz und prägnant zu beschreiben (d. h. hinsichtlich des Problems, das gelöst werden soll). In einem zweiten Abschnitt sollten die Antragsteller:innen darstellen, wer das (erwartete) Ergebnis in welcher Form nutzen und anwenden wird oder könnte. Es geht dabei nicht um einen vollständig ausgearbeiteten Verwertungsplan, sondern um eine konzise Darstellung möglicher Ergebnisse und Anwendungen der Lösungen des Projekts, also einer Darstellung des erwarteten Impacts. Dies könnte insgesamt zu einer besseren Planung und Orientierung der Projekte beitragen. Die zusätzlichen Informationen würden zudem die Beurteilung der Anträge durch die technischen und wirtschaftlichen Expert:innen möglicherweise deutlich erleichtern. Sie würden dabei helfen, noch besser jene Anträge identifizieren zu können, die nicht nur formal die Kriterien eines Impact Innovation-Projekts erfüllen, sondern auch bezogen auf die erwarteten Wirkungen einen relevanten Impact erwarten lassen. Auch bei der Begleitung der Projekte würde die Orientierungsmöglichkeit an angestrebten Wirkungen und Implementierungskonzepten Vorteile bieten und das Wirkungs-Monitoring der Projekte für die FFG erleichtern.

Weiterer interner Kompetenzaufbau: In den vergangenen Jahren hat die FFG bereits zusätzliche personelle Kapazitäten aufgebaut, um das intern vorhandene Know-how über Innovationsmethoden zu stärken und zu verbreitern. Im Lichte der Ergebnisse der Evaluierung sehen wir in diesem Bereich weiterhin Entwicklungsbedarf. Insbesondere sollte dem weiteren internen Kompetenzaufbau über Innovationsmethoden in der Gruppe der technischen Expertinnen und Experten besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Dies könnte entweder über weitere Schulungsangebote erfolgen oder über entsprechende Personalauswahl bei Neueinstellungen von technischen Expertinnen und Experten oder über den Zugang und die verstärkte Einbeziehung von externer Expertise bei der Begutachtung von Impact Innovation-Anträgen.

Fokus Soziale Innovation deutlicher kommunizieren: Das Programm Impact Innovation wurde unter anderem dazu entwickelt, Projekte mit dem Schwerpunkt Soziale Innovation besser anzusprechen zu können. Der Programmleitfaden für Impact Innovation definiert dazu

mögliche Themenstellungen. Die Analyse der Struktur der Antragsteller:innen und der Themen der Anträge zeigt, dass tatsächlich ein signifikanter Teil der eingereichten Themen dem Schwerpunkt Soziale Innovation zugerechnet werden können. Durch eine stärkere Vermittlung dieser Themen verbunden mit den prozessorientierten Projektanforderungen (Akteur:inneneinbindung, iterativer Innovationsprozess) bei der Kommunikation des Programms könnte dieser Schwerpunkt weiter gestärkt werden. Möglicherweise würden dadurch Förderungssuchende mit bereits entwicklungsnahe betrieblichen F&E-Themen, die nicht den Impact Innovation-Programmzielen entsprechen, von einer Antragstellung in Impact Innovation absehen und direkt besser geeignete FFG-Instrumente nutzen.

Keine Erhöhung der Förderquote, aber Keinen Bedarf sehen wir aufgrund der Ergebnisse der Ex-post-Evaluierung für eine generelle Erhöhung der maximal förderbaren Projektkosten oder der Förderintensität bei Impact Innovation-Projekten. Aufgrund der Niederschwelligkeit und Offenheit des Formats erachten wir die Höhe der Förderung als ausreichend. Zwar bestätigen die Ergebnisse der Befragung, dass insbesondere für nicht gewinnorientiert tätige Einrichtungen die Sicherung des Eigenfinanzierungsanteils eine Herausforderung darstellt – für ein Viertel der Antragsteller:innen aus der Gruppe der „Vereine, Stiftungen ...“ bestanden uneingeschränkt Zweifel an der Finanzierbarkeit des Eigenanteils an den Projektkosten im Vorfeld der Einreichung – gleichzeitig ist für den deutlich überwiegenderen Teil der Antragsteller:innen außerhalb dieser Gruppe die Finanzierung des Eigenanteils kein wesentliches Thema. Der substanzielle Eigenbeitrag der Antragsteller:innen zu den Projektkosten stellt sicher, dass trotz des explorativen Charakters der Projekte und eines noch offenen konkreten Entwicklungsziels die Projekte fokussiert und effizient durchgeführt werden. Für die Antragsteller:innen aus der Gruppe der „Vereine, Stiftungen ...“ und insbesondere für nicht gewinnorientiert agierende Unternehmen/Einrichtungen aus dem Sozialbereich sind jedoch spezifische Formen der Unterstützung anzudenken. Diese reichen von Community Building, über eine sektorspezifische Übersetzung der Programmlogik, Gesprächsangebote zu möglichen Weiterentwicklungen und zur Nachhaltigkeit der angestoßenen Innovationen bis hin zur Ausweitung der Option auf eine De-minimis-Beihilfe für kleine und mittlere Unternehmen und Organisationen.

Impact Innovation trägt zum Ausbau (innovations-)methodischer Kompetenz bei in den projektumsetzenden Organisationen, bei hinzugezogenen Innovationsberater:innen und mitunter auch bei einbezogenen Akteur:innen. Die Expert:innen der Fokusgruppe beobachten ein gestiegenes Bewusstsein für die Bedeutung von (Innovations-)methoden und eine erhöhte Methodenkompetenz in der Community. Dennoch äußern die Projekte einen **Wunsch nach stärker Unterstützung und Anleitung** bei der Auswahl und Umsetzung von Innovationsmethoden. Sie wünschen sich eine Methoden-Toolbox und einen Expert:innen-Pool für spezifische Methoden, insbesondere Design Thinking. Gleichzeitig beobachten die Expert:innen der FFG selbst, dass Projektleiter:innen zurückhaltend sind, externe Berater:innen zu den Projekten hinzuzuziehen. Auch die ex-post Evaluierung zeigt die vergleichsweise geringe Bedeutung der Berater:innen. Eine Möglichkeit, die Unsicherheit der Projektleiter:innen in Bezug auf Berater:innen zu reduzieren, wäre eine höhere Flexibilität. Berater:innenverträge, die über die gesamte Projektlaufzeit gehen, lassen sich mitunter schwieriger mit methodischen Anpassungen im Projektverlauf vereinbaren als kürzere Aufträge für konkrete Aufgaben.

Der Wunsch nach mehr **Austausch unter Projektleiter:innen und Mitarbeiter:innen von Impact Innovation** ist einer, der bisher in allen Evaluierungen und Assessments von Impact Innovation geäußert wurde. In der Praxis scheitern diese Versuche meist an den sehr knappen Zeitressourcen der Projektleiter:innen und zum Teil an der thematischen Heterogenität der

Projekte und unterschiedlichen Herausforderungen in den jeweiligen Innovationsprozessen. Ein niederschwelliges Format, wie eine LinkedIn-Gruppe oder Facebook-Gruppe könnte jedoch einen guten Einstieg zum stärkeren Austausch bieten.

Flexibilität des Programms deutlich an die projektumsetzenden Organisationen kommunizieren: Ein Alleinstellungsmerkmal von Impact Innovation ist, dass iteratives und exploratives Vorgehen ermöglicht wird. Damit können sich Änderungen vom geplanten Projektablauf ergeben. Eine aktive Kommunikation der Flexibilität des Programms kann den projektleitenden Organisationen helfen, ihr Ziel unter Einhaltung der (administrativen) Erfordernisse effektiv zu erreichen. Konkret wurden Unsicherheiten bei folgenden Fragen deutlich: Welche Flexibilität besteht hinsichtlich der im Antrag beschriebenen (Innovations-)methoden? Welche Flexibilität besteht hinsichtlich der geplanten Meilensteine und Projektergebnisse? Welche Auswirkungen haben Veränderungen im Projektplan und den beschriebenen Meilensteinen auf die Abrechnungen?

Unterstützung bei Anschlussoptionen: Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal von Impact Innovation ist die Frühphasigkeit. Das Programm ermöglicht es, Probleme tiefgehend zu analysieren und Lösungswege zu entwickeln. Sowohl die Ex-Post-Evaluierung als auch die begleitende Evaluierung zeigen, dass diese Vorhaben gut gelingen. Die Impact Innovation Projekte enden damit jedoch häufig an einem Punkt, an dem die Organisationen entscheiden müssen, wie sie mit den erarbeiteten Lösungen weiterarbeiten wollen. Das stellt Organisationen nicht nur vor Fragen der Finanzierung, sondern mitunter auch vor die Frage, welche anderen Ressourcen, Kompetenzen und Partner:innen benötigt werden; ob und wie sie ihr Produkt- oder Dienstleistungsportfolio anpassen und in welchem Ausmaß interne Strukturen und Prozesse verändert werden müssen. Diese Fragen sind eng mit Fragen der Organisationsentwicklung verknüpft. Der Wunsch nach einer „gemeinsamen, integrierten Zukunftsplanung mit der FFG“ kann daher einerseits als Wunsch nach einer Anschlussfinanzierung interpretiert werden, geht aber darüber hinaus und beinhaltet wohl auch den Austausch über Fragen der Organisations- und Portfolioentwicklung.

Bessere Nutzung regionaler Multiplikatoren: Um das Potenzial an Einreichungen besser zu heben, empfehlen wir, einzelne Branchen/Bereiche direkter zu adressieren (vor allem Sozialunternehmen) und Multiplikatoren in den Regionen (noch) besser zu nutzen, um auch weniger urbane Räume zu erreichen. Derzeit findet sich der größte Teil der Projekte in Wien bzw. in größeren Städten.



inspire^{research}