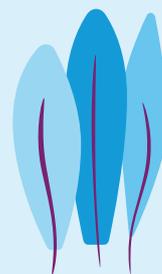


Gutes gemeinsam
größer denken



Handreichung zur Skalierung von Leuchtturmprojekten





Vorwort

Gutes gemeinsam größer denken

Angesichts struktureller Umbrüche und politischer Krisen mit weitreichenden Folgen für die Freie Wohlfahrtspflege sind zunehmend kreative Lösungsansätze gefragt – insbesondere dort, wo bestehende Strukturen nicht (mehr) ausreichen und verbessert oder ergänzt werden müssen.

Mit dieser Handreichung möchten wir Sie ermutigen, mit Innovationsgeist neue Ideen zu entwickeln und dabei auch *größer zu denken*. Denn vielleicht können Ihre Ansätze, wenn sie in die Breite getragen werden, einen Beitrag zur Lösung sozialer und ökologischer Probleme in der Freien Wohlfahrtspflege leisten.

Zentrale Fragestellungen sind hierbei:



- Welche Möglichkeiten habe ich, meine Idee größer zu denken?
- Wie kann das Projekt Ziele, wie nachhaltige Entwicklung, mehr politischen Einfluss und Wissensaustausch verfolgen?
- Wie kann das Projekt auch in anderen Organisationen Sinn stiften?

Der Fokus liegt hier auf der Skalierung von **Leuchtturmprojekten**. Als *Leuchtturmprojekte* bezeichnen wir im Rahmen der Netzwerkdiakonie Ideen und Projekte, die das Potenzial haben, zu wachsen. Gemeint sind innovative, beispielhafte und ambitionierte Projekte, die in einem bestimmten Bereich der Freien Wohlfahrtspflege neue Maßstäbe setzen können. Sie sind metaphorisch wie ein Leuchtturm, der ja weithin sichtbar Orientierung und Inspiration gibt. Leuchtturmprojekte zeichnen sich durch ihre Vorbildfunktion, ihre Innovationskraft oder dadurch aus, dass sie neue Standards setzen – sei es in der Technik, in der Nachhaltigkeit, im wirtschaftlichen Handeln oder in der Überwindung von sogenanntem Silodenken, also der starken Fokussierung von Abteilungen auf das eigene Tun. Im speziellen Fall der Diakonie zielen Leuchtturmprojekte darauf ab, organisationale, zwischenmenschliche oder gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen, nachhaltige Entwicklung zu fördern, techno-

logische Fortschritte zu erzielen oder neue soziale Praktiken in der Diakonie zu etablieren oder das Silodenken zu überwinden.

Leuchtturmprojekte können vom Bundesverband, von Landes- und Fachverbänden, von Trägern und Einrichtungen im Rahmen der Netzwerkdiakonie initiiert werden.

Arbeiten Sie an einem Projekt mit Wachstumspotenzial? Könnte Ihr Projekt zu einem Leuchtturmprojekt werden?

Dann bietet Ihnen diese Handreichung eine praktische Orientierung und weiterführende Informationen.

Wir wünschen viel Freude beim Skalieren Ihres Vorhabens!

Los geht's!

Soziale Innovationen stoßen Veränderungen in der Wohlfahrt an

Neben technologischen Innovationen spielen soziale Innovationen im öffentlichen Diskurs eine ebenso wichtige Rolle. Als Diakonie Deutschland verstehen wir uns als Impulsgeber für soziale Innovationen.

Doch was sind soziale Innovationen? Wir orientieren uns an der Definition des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF): „Soziale Innovationen sind soziale Praktiken oder Organisationsmodelle, die darauf abzielen, tragfähige und nachhaltige Lösungen für die Herausforderungen unserer Gesellschaft zu finden. Sie haben das Potenzial, Antworten auf wichtige und aktuelle Fragen unserer Zeit zu geben, etwa wie wir in Zukunft zusammenleben, arbeiten oder unser Miteinander noch besser organisieren können. Damit tragen sie den sich wandelnden Bedürfnissen der Gesellschaft Rechnung.“¹

Soziale Innovationen in der Freien Wohlfahrtspflege können darauf ausgerichtet sein, wirksame Lösungen für benachteiligte oder bedürftige Bevölkerungsgruppen anzubieten, bestehende Angebote zu erweitern oder ganz neu zu konzipieren sowie Formen der Zusammenarbeit zu verändern. Dabei legen wir besonderen Wert auf die Entwicklung an und mit den Menschen. Die Bedürfnisse unserer Zielgruppen sollten bei allem, was wir tun, im Mittelpunkt stehen.

Soziale Innovationen haben das Potenzial, etablierte Ansätze und Programme zu ersetzen oder sinnvoll zu ergänzen.

Ihr Erfolg zeigt sich darin, dass sie im Laufe der Zeit in Teilen oder sogar der gesamten Gesellschaft Akzeptanz finden und so dazu beitragen, soziale und ökologische Herausforderungen auf innovative Weise zu bewältigen.²

In dieser Handreichung wird die Auffassung vertreten, dass soziale Innovationen nicht analog zu marktorientierten Innovationen wie neuen Produkten oder Dienstleistungen zu verstehen sind, sondern vielmehr als Botschaften an das politische System. Diese Botschaften signalisieren, dass ein Problem existiert und dass es nicht unüberwindbar ist. Soziale Innovation zeigt, wie dies geschehen kann. Die Einbettung in einen breiteren gesellschaftlichen Kontext erfolgt häufig durch Reformen, wobei die vorgeschlagene Lösung oft zunächst an bestimmten Orten erprobt wird, bevor sie in größerem Umfang eingeführt wird. Die politische Legitimation sozialer Innovationen ermöglicht es dann, kollektive Ressourcen aus öffentlichen Haushalten für die Problemlösung einzusetzen.³

Wenn es um die Verbreitung der sozialen Innovation geht, spricht man von ihrer Skalierung.

Doch wie kann eine soziale Innovation, die in einer Organisation gut funktioniert, in einer anderen Trägerorganisation unter etwas anderen Bedingungen Fuß fassen?

¹ https://www.bmbf.de/bmbf/de/forschung/soziale-innovationen/soziale-innovationen_node.html

² <https://sozialeinnovationen.net/soziale-innovationen/>

³ vgl. Mildenerberger, G., Schmitz, B. (2018). Skalierung und Verbreitung sozialer Innovationen. In: Eurich, J., Glatz-Schmallegger, M., Parpan-Blaser, A. (eds) Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Springer VS, Wiesbaden. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-19289-1_14

Ziele der Skalierung sozialer Innovationen

Mit der Skalierung Ihres Leuchtturmprojekts können Sie verschiedene Ziele verfolgen, die je nach Art des Projekts, seines Anwendungsbereichs und der beteiligten Akteure variieren können. Im Allgemeinen beinhaltet die Skalierung eines Leuchtturmprojekts die Erreichung eines oder mehrerer Ziele:⁴

Erhöhung der Reichweite:

Eines der Hauptziele der Skalierung ist es, die positiven Auswirkungen eines Projekts zu maximieren, indem mehr Menschen oder Gemeinschaften erreicht werden. Durch die Skalierung können erfolgreiche Lösungen oder Interventionen einer größeren Anzahl von Menschen zugutekommen.

Verbesserung der Wirtschaftlichkeit:

Skalierung kann helfen, die Kosteneffizienz zu verbessern, z. B. durch Kostensenkung.

Förderung von Innovationen:

Die Skalierung von Leuchtturmprojekten kann die Implementierung und Verbreitung innovativer Ideen, Praktiken oder Technologien fördern. Dies kann zu Veränderungen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft führen, die die Art und Weise, wie Dienstleistungen erbracht oder Produkte hergestellt werden, neu definieren.

Einfluss auf Politik und Systeme:

Skalierung kann auch darauf abzielen, Veränderungen auf systemischer Ebene herbeizuführen, indem sie Politik, Vorschriften oder institutionelle Rahmenbedingungen beeinflusst. Dies kann zu dauerhaften Veränderungen führen, die über das unmittelbare Projekt hinausgehen.

Wissensgenerierung und Wissenstransfer:

Die Skalierung von Projekten führt oft zu neuem Wissen und Verständnis darüber, was in einem größeren oder anderen Kontext funktioniert. Dieses Wissen kann geteilt und genutzt werden, um andere Initiativen oder Politiken zu informieren.

Wirtschaftliches Wachstum und Investitionen:

Erfolgreiche Leuchtturmprojekte können Investitionen anziehen und wirtschaftliches Wachstum in der Ursprungsorganisation fördern.

Stärkung von Gemeinschaften oder Bevölkerungsgruppen:

Schließlich kann die Skalierung darauf abzielen, bestimmte Gruppen zu stärken, indem der Zugang zu Ressourcen, Dienstleistungen oder Chancen verbessert wird.

Die spezifischen Ziele der Skalierung können von Projekt zu Projekt unterschiedlich sein, sind aber häufig darauf ausgerichtet, die positiven Auswirkungen zu maximieren und eine breitere und nachhaltigere Veränderung zu erreichen.



⁴ Nesta (2014). Plattform für soziale Innovationen. Zugegriffen am 13.12.2023 unter: <https://sozialeinnovationen.net/soziale-innovationen/>

Skalierung Ihres Leuchtturmprojekts: So beginnen Sie

In dieser Handreichung werden verschiedene Vorgehensweisen und Werkzeugkästen zu einer geeigneten Vorgehensweise für die Skalierung von Leuchtturmprojekten in der Wohlfahrt re-kombiniert und in einem eigenen 6-Schritte-Plan präsentiert. Am Ende steht für jedes Leuchtturmprojekt ein individueller Skalierungsstrategie-Mix.

Gehen Sie bei der Skalierung iterativ vor und bleiben Sie offen für Anpassungen des Projektplans.

Schritt	Inhalt	Seite	Methode/weitere Infos
Schritt 1	Bewertung der Skalierungsfähigkeit	Seite 7	Fragebogen: Sind Sie bereit für die Skalierung?
Schritt 2	Durchführung einer Kontextanalyse	Seite 10	Kontextanalyse mit PESTEL durchführen
Schritt 3	Wahl des Skalierungsmodells	Seite 12	Übersicht Skalierungsstrategien ab S. 17 ; Praktische Tipps für die Auswahl der Strategie im ICFS Toolkit
Schritt 4	Skalierungsbarrieren erkennen und Chancen ergreifen	Seite 13	Workshop-Methode zum Abbau der Skalierungshemmnisse
Schritt 5	Ein Pilotprojekt starten	Seite 15	Hinweise für Ihr Pilotprojekt
Schritt 6	Einen Skalierungsplan erstellen	Seite 16	Checklisten interner und externer Skalierungsplan

Schritt 1: Bewertung der Skalierungsfähigkeit

Die Ausgangssituation für die Skalierung wird durch die handelnden Personen, die organisationalen Rahmenbedingungen und den inhaltlichen Fokus des Leuchtturmprojektes bestimmt.

Eine zentrale Frage ist, ob genügend Know-how und Managementfähigkeiten vorhanden sind. Dies gilt zunächst für den*die Initiator*innen oder die Geschäftsführung selbst.

Ein häufiges Problem ist das Fehlen einer klaren Einschätzung der eigenen Ambitionen, Anforderungen und Fähigkeiten seitens der Initiator*innen. Verfügen diese über die notwendigen Managementfähigkeiten, die in einer wachsenden Struktur erforderlich sind, wie z. B. die Fähigkeit, Aufgaben zu delegieren, einen längeren Zeithorizont zu überblicken und mit größerer Komplexität umzugehen?

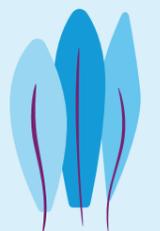
Auch die Motivation und Kompetenz von Mitarbeitenden kann das Skalierungsvorhaben beeinflussen. Investitionen in Schulungen und Kapazitätsaufbau für Mitarbeitende und das Projektteam sind essenziell, um sicherzustellen, dass sie mit den neuen Anforderungen und Technologien umgehen können.

Das frühzeitige Engagement der Stakeholder, Zielgruppen und Gemeinschaften im Entscheidungsprozess fördert die Akzeptanz des Projekts und reduziert möglichen Widerstand. Diese strategischen Schritte tragen dazu bei, eine erfolgreiche und nachhaltige Skalierung sozialer Innovationen zu gewährleisten.

Die organisatorische Bereitschaft ist ein weiterer kritischer Aspekt bei der Skalierung sozialer Innovationen. Es ist wichtig, den Innovationsträger, also die Organisation selbst, zu betrachten. Insbesondere muss geprüft werden, ob die Kapazitäten und die Infrastruktur der Organisation ausreichend sind, um das Skalierungsvorhaben erfolgreich zu bewältigen. Zu betonen ist, dass bei der Bewertung der organisatorischen Bereitschaft klar zwischen dem „Wollen“ und dem „Können“ unterschieden werden muss.

Vor der Entscheidung, in welcher Form ein innovatives Angebot verbreitet werden soll, muss die jeweilige Organisation sich und ihre Angebote daraufhin überprüfen, ob sie für eine solche Skalierung bereit ist und ob überhaupt alle Voraussetzungen für eine erfolgreiche Ausweitung des Angebots gegeben sind.

Ob Sie bereit sind, oder wie viel noch vor Ihnen liegt, können Sie mit dem Fragebogen auf der nächsten Seite herausfinden.⁵



⁵ Quelle d. Fragen: eigene Entwicklung, sowie auf Basis von Social Replication Toolkit und Mildnerberger, G., Schmitz, B. (2018). Skalierung und Verbreitung sozialer Innovationen. In: Eurich, J., Glatz-Schmallegger, M., Parpan-Blaser, A. (eds) Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Springer VS, Wiesbaden.



Fragebogen

Sind Sie bereit für die Skalierung?

Notieren Sie, wie häufig Sie A, B oder C als Antwort wählen.
Die Auswertung finden Sie am Schluss.

1. Haben Sie eine gute Vorstellung des sozialen Problems, auf das Ihr Leuchtturmprojekt eine Antwort bietet?

- Wir arbeiten noch daran, aber erste Ansätze sind vorhanden. (A)
- Wir haben ein gutes Verständnis für das Problem und wie es gelöst werden könnte. (B)
- Es gibt ein detailliertes Verständnis des Problems, das durch Forschungsergebnisse gestützt wird. (C)

2. Haben Sie die Wirkung Ihres Leuchtturmprojekts nachgewiesen und bewertet?

- Die Wirkung ist noch nicht klar, bzw. es wurde noch kein Bewertungsprozess durchgeführt. (A)
- Wir verfügen über Hinweise darauf, dass unser Leuchtturmprojekt eine positive Wirkung hat. (B)
- Wir haben mindestens einen strengen Evaluierungsprozess durchgeführt und die Ergebnisse liefern eindeutige Hinweise auf positive Wirkung. (C)

3. Verfügen Sie über eigene finanzielle und zeitliche Ressourcen für die Skalierung?

- Es sind kaum finanzielle und zeitliche Ressourcen vorhanden. (A)
- Es sind finanzielle und zeitliche Ressourcen für die Anfangsphase des Skalierungsprozesses vorhanden. (B)
- Entweder gibt es ausreichend Ressourcen für die Umsetzung der Skalierung, einschließlich eines Pilotprojekts, oder wir sind in der Lage, die nötigen Ressourcen über Dritte zu mobilisieren. (C)

4. Gibt es eine projektverantwortliche Person, die über die nötigen Fähigkeiten verfügt?

- Wir haben noch keine*n Verantwortliche*n für das Projekt benannt. (A)
- Es gibt eine*n Projektverantwortliche*n, aber die Skalierungs-Fähigkeiten müssen noch ausgebaut werden. (B)
- Es gibt eine*n Projektverantwortliche*n, die*er bereits Erfahrung mit der Skalierung von Projekten hat. (C)

5. Gibt es in anderen diakonischen Einrichtungen, Organisationen oder bei anderen Zielgruppen Bedarfe für Ihr Leuchtturmprojekt?

- Dazu haben wir bisher keine Informationen. (A)
- Wir sehen einen Bedarf an unserem Leuchtturmprojekt. (B)
- Wir sehen einen bedeutenden und wachsenden Bedarf an unserem Leuchtturmprojekt. (C)

6. Gibt es bereits Angebote von Personen oder Organisationen, die Ihr Leuchtturmprojekt übernehmen oder Sie unterstützen möchten?

- Es gibt bislang keine interessierten Personen oder Organisationen, die bereit sind, das Projekt zu übernehmen. (A)
- Es gibt Angebote von Personen oder Organisationen, die bereit sind, das Projekt zu übernehmen. (B)
- Es gibt nachweislich ein großes Angebot an Personen oder Organisationen, die bereit und qualifiziert sind, das Projekt zu übernehmen. (C)

7. Wie schätzen Sie den Erfolg Ihres Leuchtturmprojekts in einem anderen Kontext ein?

- Unser Leuchtturmprojekt ist von bestimmten Voraussetzungen und Personen abhängig und/oder nur sehr schwierig an unterschiedliche Bedingungen anpassbar. (A)
- Das Leuchtturmprojekt könnte auch in einer anderen Umgebung und unter anderen Bedingungen funktionieren, aber es ist noch einiges an Arbeit nötig, um die erforderlichen Anpassungen zu verstehen und umsetzen zu können. (B)
- Das Leuchtturmprojekt kann unter anderen Bedingungen funktionieren, ohne dass erhebliche Hindernisse auftreten. (C)

Berechnen Sie nun Ihre Punktzahl:

A = 1 Punkt
B = 2 Punkte
C = 3 Punkte

Was Ihr Punktestand bedeutet:

Über 18: Sie sind bereit für die Skalierung.

14–18: Sie haben eine vielversprechende Möglichkeit zur Skalierung, aber es ist noch einiges zu tun.

Weniger als 14: Sie haben noch viel Arbeit vor sich, bevor Sie skalieren können.

Schritt 2: Kontextanalyse durchführen

Die Durchführung einer Kontextanalyse für soziale Innovationen erfordert eine umfassende Betrachtung verschiedener Dimensionen. Zunächst ist es wichtig, die gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen, technologischen und rechtlichen Rahmenbedingungen zu analysieren. Dadurch können externe Einflüsse und Trends identifiziert werden.

Darüber hinaus ist die Berücksichtigung sozialer und kultureller Faktoren von großer Bedeutung. Eine Analyse der Zielgruppen, ihrer Bedürfnisse, Werte und sozialen Dynamiken ermöglicht eine gezielte Ausrichtung der Innovation. Eine Stakeholder-Analyse ist ebenfalls entscheidend, um die Perspektiven und Erwartungen der Schlüsselakteur*innen zu verstehen.

Die technologische Dimension erfordert eine Bewertung der verfügbaren Technologien und ihres Innovationspotenzials. Dabei spielen auch Aspekte wie Digitalisierung und Automatisierung eine Rolle.

Ökologische Faktoren sollten berücksichtigt werden, um sicherzustellen, dass die Innovation nachhaltig ist und nicht entgegen neuester Standards gearbeitet wird.

Insgesamt erfordert die Kontextanalyse eine interdisziplinäre Herangehensweise, bei der qualitative und quantitative Daten gesammelt und interpretiert werden können. Diese Analyse bildet die Grundlage für eine fundierte Planung Ihres Skalierungsvorhabens und ermöglicht es, Ihre sozialen Innovationen an die spezifischen Bedingungen anzupassen und effektiv umzusetzen.

Um den Kontext Ihres Skalierungsvorhabens zu erfassen, empfehlen wir eine PESTEL-Analyse.

Eine Vorlage finden Sie auf der folgenden Seite.

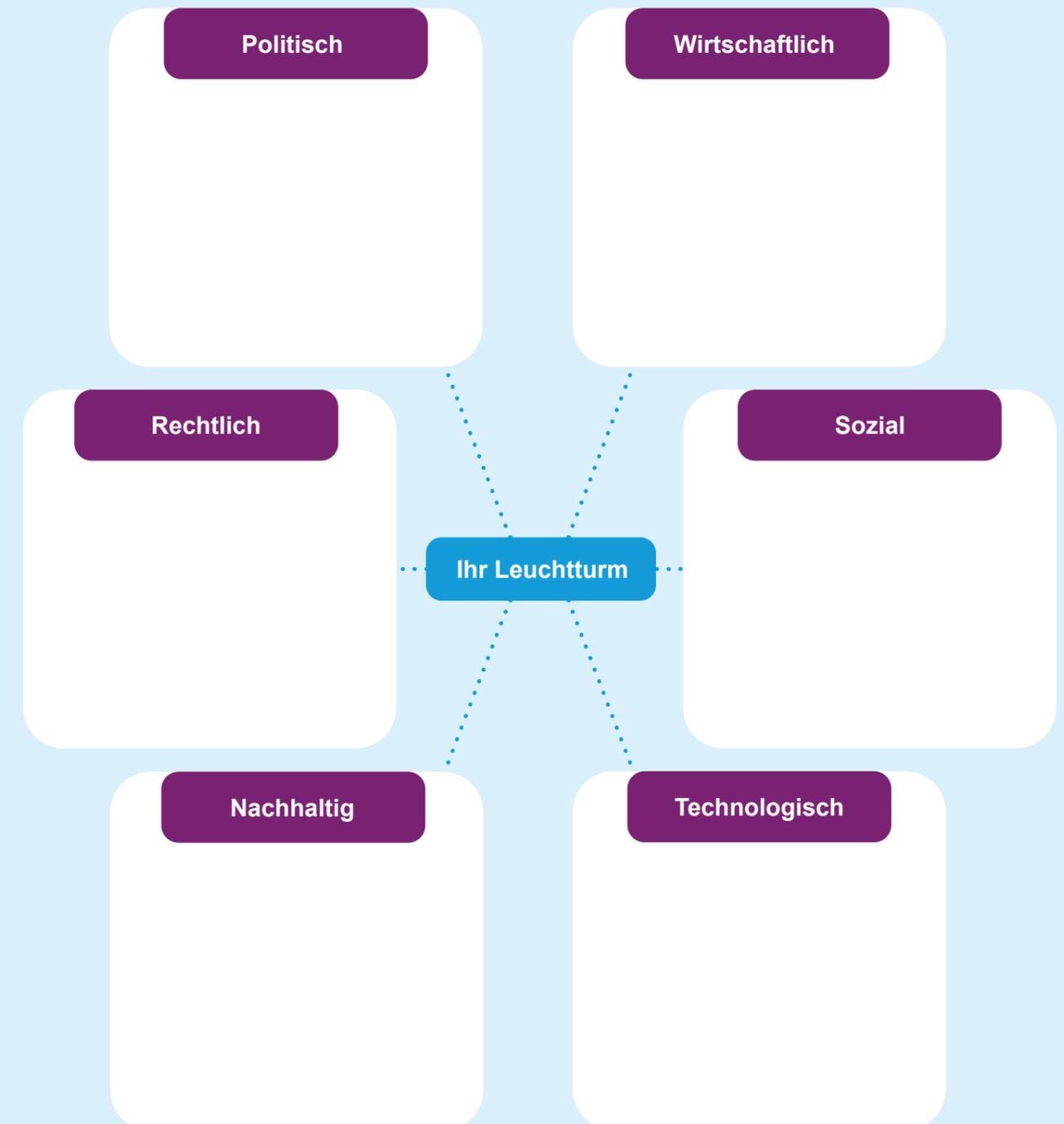


Kontextanalyse mithilfe des PESTEL-Frameworks



Nutzen Sie diese Vorlage digital oder analog, um externe Einflussfaktoren zu untersuchen, klassifizieren und auszuwerten.

- ➔ 1. Brainstorming und Recherche: Jede*r notiert für sich aktuelle Rahmenbedingungen, die Ihre Innovation betreffen.
- ➔ 2. Zusammentragen: Anordnung in den jeweiligen Feldern und Vorstellung der einzelnen Faktoren.
- ➔ 3. Selektion und Gewichtung: Wählen Sie die Einflussfaktoren, auf die Sie sich am meisten konzentrieren möchten oder müssen, aus.
- ➔ 4. Entscheidungsfindung: Auf Basis Ihrer Ergebnisse können Sie Ihre Strategie festlegen und anpassen.



Schritt 3: Wahl der Skalierungsstrategie

In den Schritten 1 und 2 haben Sie eine Idee davon entwickelt, welche Bereitschaft zur Skalierung in Ihrem Falle vorliegt und welche Umgebungsfaktoren Sie beeinflussen können und berücksichtigen sollten.

Nun haben Sie also eine Vorstellung davon, was Ihr Leuchtturmprojekt zum Wachsen braucht.

Im Abschnitt zu Skalierungsstrategien ([ab Seite 17](#)) werden verschiedene Herangehensweisen vorgestellt, die sich eignen, Ihr Leuchtturmprojekt zu skalieren.

Die Auswahl der geeigneten Skalierungsstrategien ist eine zentrale Entscheidung.

Zur tiefergehenden Analyse der besten Herangehensweise in Ihrem Leuchtturmprojekt und zur Auswahl der passenden Skalierungsstrategie empfehlen wir das [ICSF-Toolkit](#).⁶



⁶ ICSF-Toolkit. Social Replication Toolkit Version Zero. Zugegriffen am 13.12.2023 unter: <https://de.slideshare.net/AlexandraMcDonald4/icsf-social-replication-toolkit-version-zero>

Schritt 4: Skalierungsbarrieren erkennen und Chancen nutzen

Das Skalieren von Leuchtturmprojekten kann mit verschiedenen Barrieren und Herausforderungen verbunden sein. Diesen sollte sich das Projektteam bewusst sein, um darauf adäquat reagieren zu können. Barrieren, auf die Sie stoßen können, sind beispielsweise Widerstände gegenüber Veränderungen, aber auch rechtliche oder regulatorische Barrieren. Auch der Mangel an personellen und zeitlichen Ressourcen kann Ihrem Skalierungsvorhaben im Weg stehen. Die Unsicherheit über den Erfolg einer sozialen Innovation und die mit der Skalierung verbundenen Risiken können Investor*innen, Partner*innen und Unterstützende abschrecken.

Bei einem Großteil der Skalierungsvorhaben steht jedoch die Finanzierung als Hauptbarriere im Vordergrund. Oftmals fehlen den sozialen Innovator*innen die notwendigen Mittel, um Ihre Ideen in großem Maßstab umzusetzen. Gleichzeitig fehlt es an Sicherheiten für Sozial-Investor*innen, insbesondere wenn die Rendite nicht unmittelbar oder offensichtlich ist.

Allerdings gibt es Fördermöglichkeiten und Unterstützung für soziale Innovationen. Ein Anlaufpunkt ist hierzu die *Plattform für soziale Innovationen*⁷, in der Fördermöglichkeiten dezidiert aufgeführt sind. Bei der Überzeugung von Sozialinvestor*innen orientieren Sie sich an den Stärken Ihres Leuchtturmprojekts.

Zusätzlich ist es wichtig, strategische Partnerschaften zu knüpfen, die Gemeinschaften und Interessengruppen einzubeziehen und eine klare Kommunikation über die Vorteile des Leuchtturmprojekts zu betreiben.

Ferner kann die Mobilisierung von Ressourcen und die Entwicklung nachhaltiger Finanzierungsmodelle dazu beitragen, die Skalierung von sozialen Innovationen zu unterstützen. Ein schrittweises Vorgehen minimiert im Gegensatz zu einer sofortigen weitreichenden Umsetzung die Risiken und ermöglicht eine Anpassung an neue Gegebenheiten.

Eine Vorab-Bewertung möglicher Risiken in Form eines Workshops hilft, die Probleme zu erkennen und zu bewerten. Daher schlagen wir hier auch vor, zunächst mit einem Pilotprojekt zu starten.



⁷ zugegriffen am 13.12.2023 unter <https://sozialeinnovationen.net/foerderfinder/>



Welchen Hindernissen können Sie begegnen und wie können Sie diese bewältigen?

Nutzen Sie diese Vorlage digital oder analog, um darauf bisherige Hindernisse zu notieren.

- ➔ 1. Brainstorming und Recherche: Jede*r notiert die möglichen Hindernisse und Risiken, die ihm*ihm einfallen, auf Post-its.
- ➔ 2. Zusammentragen: Jede*r positioniert seine*ihre Post-its in den Feldern, die durch die jeweiligen Aspekte beeinträchtigt werden, und stellt diese kurz vor.
- ➔ 3. Austausch: Diskutieren Sie über die Positionierung der jeweiligen Hindernisse und entwickeln Sie mögliche Bewältigungsstrategien.

Motivation *Wollen*

Fähigkeiten *Können*

Erlaubnis *Dürfen*

Führung

Organisation

Ökosystem

Schritt 5: Ein Pilotprojekt starten

Innerhalb der Diskussion über soziale Innovationen besteht eine lebhafte Debatte darüber, wie der Übergang von der initialen Idee über Prototypen und Pilotprojekte zur gesellschaftlichen Verbreitung am besten gelingt. Wir möchten hier keine Anleitung bereitstellen, aber doch einige Hinweise mit auf den Weg geben.

Die Durchführung von Pilotprojekten und das Lernen daraus sind kritische Schritte. Kleinere Skalierungspiloten dienen dazu zu überprüfen, inwieweit die Annahmen zur Skalierung zutreffen und ob die Pläne für die umfassendere Skalierung passend sind. Dies bedeutet, dass zunächst ein kleinerer Skalierungsplan entwickelt wird, und ein erstes Skalierungsprojekt als Versuchsballon durchgeführt wird. Die aus der Pilotierung gewonnenen Erkenntnisse sind für die weitere Planung von hohem Wert und sollten sorgfältig analysiert werden.

Diese Hinweise helfen Ihnen vor dem Start des Pilotprojekts:

Erfassen Sie die gesellschaftliche Relevanz Ihres Vorhabens und stellen Sie dessen klare Kommunikation sicher.

Holen Sie sich Rückmeldung und Informationen von Vertrauenspersonen ein und bauen Sie eine praxisbezogene Gemeinschaft für Rückmeldungen im Skalierungsprozess auf.

Im Rahmen der Diakonie Deutschland besteht eine EASY-Online-Gruppe für Leuchtturmprojekte (im Aufbau), in der Sie künftig Hinweise und Unterstützung aus der Gemeinschaft erhalten können.⁸

Machen Sie sich Gedanken zu den Rollen in Ihrem Leuchtturmprojekt. Möchten Sie aus eigener Kraft skalieren oder Partner*innen einbeziehen?

Reflektieren Sie, wie viel Zeit für das Pilotprojekt nötig ist und wie viel Zeit Sie für die Skalierung aufbringen können.

Binden Sie Mitarbeiter*innen in Ihre Skalierungsüberlegungen ein und prüfen Sie die Bereitschaft Ihrer Mitarbeiter*innen, den Weg der Skalierung zu gehen.

Schätzen Sie, wie hoch die Transferkosten sein werden (z. B. Vertragsanbahnung, -formulierung, -schließung, -überwachung, -durchsetzung, -anpassung, Modellanpassungen). Dafür helfen zur Not Anpassungswerte, die Sie nach Pilotierung überarbeiten und für den Skalierungsplan nutzen können.

Erarbeiten Sie einen konkreten und strukturierten Fahrplan für das Skalierungs-Pilotprojekt.⁹

⁸ Hier geht es zur Anmeldung: <https://easy.coyocloud.com/workspaces/leuchtturmprojekte-diakonie-deutschland/apps/timeline/timeline> (zugegriffen am 13.12.2023)

⁹ Siehe auch Mildenerger, G., Schmitz, B. (2018). Skalierung und Verbreitung sozialer Innovationen. In: Eurich, J., Glatz-Schmallegger, M., Parpan-Blaser, A. (eds) Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Springer VS, Wiesbaden. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-19289-1_14

Schritt 6: Erstellen eines Skalierungsplans

Wenn die ersten Pilotprojekte erfolgreich verlaufen sind, kann eine Planung für die weitere Skalierung erfolgen. Neben der Bewältigung von Ressourcenfragen ist es wichtig, die – oft übersehene – Organisationskultur zu berücksichtigen. In kleinen Organisationen oder bei kleineren Leuchtturmprojekten in der Pionierphase ist häufig noch eine direkte Kommunikation mit der Führungsebene bzw. Initiator*in möglich.

Diese Möglichkeit verschwindet jedoch häufig, wenn die Organisation eine Größe erreicht, die eine direkte Kommunikation nicht mehr zulässt. In den ersten Pilotprojekten hat sich gezeigt, dass häufig strukturelle Veränderungen notwendig sind, die dann die bisherige Art der Zusammenarbeit verändern.

In dieser Phase ist es wichtig, alle Beteiligten in die Kommunikation einzubeziehen. Es empfiehlt sich, eine praxisbezogene Gemeinschaft von gleich gesinnten Personen aufzubauen, die ähnlichen Herausforderungen gegenüberstehen beziehungsweise gestanden haben. Diese können Sie im Skalierungsprozess ins Vertrauen ziehen.

In Schritt 6 können Sie dann mit dieser Gruppe Ihre Erkenntnisse aus Schritt 1 bis 4 und Ihre Erfahrungen aus dem Pilotprojekt teilen und auf dieser Basis dann den Skalierungsplan erstellen.

Weitere Informationen:

Checklisten *interner und externer Skalierungsplan* im PATRI Methodenkoffer¹⁰

Checkliste Interner Skalierungsplan – hier verweisen wir auf die Checklisten des PATRI Playbooks, diese sind sehr ausführlich, geben aber einen guten Überblick über die jeweils in den Phasen anstehenden Aufgaben.

Checkliste intern: <https://www.inclusivebusiness.net/sites/default/files/wp/PATRI-Framework.pdf> (S. 19-21)

Checkliste extern: <https://www.inclusivebusiness.net/sites/default/files/wp/PATRI-Framework.pdf> (S. 22)



Vergrößern, ausweiten oder vertiefen? Skalierungsstrategien im Überblick

Die Skalierung sozialer Innovationen ist ein entscheidender Schritt, um ihre positiven Auswirkungen auf eine größere Anzahl von Menschen auszudehnen. Dabei werden verschiedene Strategien angewandt, um die Reichweite und Tiefe der Innovation zu maximieren: „Scaling-Up“, „Scaling-Out“ und „Scaling-Deep“ sind drei zentrale Skalierungsstrategien, die jeweils unterschiedliche Aspekte und Dimensionen adressieren.



¹⁰ Tayabali, R.: PATRI Framework for Scaling Social Impact, zugegriffen am 13.12.2023 unter: <https://www.inclusivebusiness.net/sites/default/files/wp/PATRI-Framework.pdf>

Scaling-Up: Vergrößerung der sozialen Innovation

Die Scaling-Up-Strategie zielt darauf ab, die *Kapazität der Organisation oder Initiative zu erweitern*, um mehr Menschen zu erreichen. Dies kann durch die Erhöhung der Ressourcen, die Verbesserung der Effizienz und die Erweiterung der Infrastruktur geschehen. Der Schwerpunkt liegt darauf, die Gesamtgröße und den Einfluss der sozialen Innovation zu erhöhen, um eine weitreichendere Wirkung zu erzielen.

Diese Skalierungsstrategien sind miteinander verknüpft, und ihre Anwendung hängt von spezifischen Zielen, der Art der Innovation und den Bedürfnissen der Zielgruppen ab. Die Wahl der richtigen Strategie oder ihrer Kombination sind entscheidend für eine nachhaltige und effektive Skalierung sozialer Innovationen.

Sowohl im kommerziellen als auch im sozialen Sektor ist es oft sinnvoll, zwei oder drei Variationen von Skalierungsstrategien anzuwenden, um die individuellen Skalierungsziele zu erreichen.

Dem „Scaling-Up“ werden folgende Ansätze zugeordnet:

Horizontale Skalierung (Ausweitung):

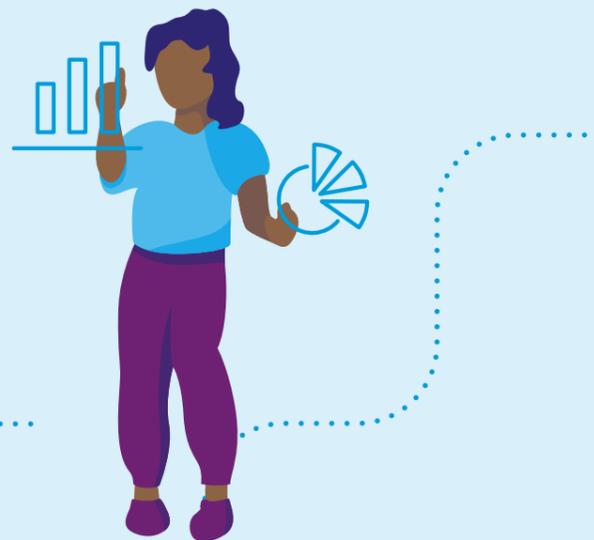
Diese Strategie bezieht sich auf die Reproduktion eines erfolgreichen Projekts oder Programms in neuen geografischen Gebieten oder Gemeinschaften. Die Grundidee besteht darin, das bestehende Modell auf **neue Standorte** zu übertragen, wobei Anpassungen an lokale Bedingungen und Bedürfnisse vorgenommen werden können. Lokale Besonderheiten und Bedürfnisse werden bei der Skalierung berücksichtigt.

Finanzielle Skalierung:

Die Entwicklung nachhaltiger **Finanzierungsmodelle** ist entscheidend für die Skalierung. Dies kann die Identifizierung von Einnahmequellen, die Entwicklung von Geschäftsmodellen oder die Gewinnung von Investitionen durch Crowdfunding, Subventionen, Kredite oder Eigenkapital umfassen. Die finanzielle Skalierung wendet Strategien zur Sicherung der finanziellen Nachhaltigkeit an und schafft Möglichkeiten zur Erhöhung der finanziellen Ressourcen. Finanzierungsquellen können beispielsweise Investitionen Dritter, Zuschüsse, Crowdfunding, Drittmittelprojekte mit Forschungspartner*innen oder Public-Private-Partnerships sein.

Funktionale Skalierung (Diversifizierung):

Bei dieser Art der Skalierung **erweitert ein Projekt** oder Programm seine Aktivitäten und Dienstleistungen, um mehrere Themenbereiche oder Funktionen abzudecken. Dies kann durch das Hinzufügen neuer Dienstleistungen oder Merkmale zu einem bestehenden Projekt oder durch die Ausweitung auf neue, verwandte Themenbereiche geschehen.



Scaling-Out: Ausweitung der sozialen Innovation

Diese Strategie zielt darauf ab, die *Präsenz der sozialen Innovation in verschiedenen Regionen oder Gemeinschaften* zu erhöhen. Durch die Multiplikation auf unterschiedliche Standorte wird die Reichweite vergrößert, ohne dass die Tiefe der Intervention an jedem Ort notwendigerweise zunimmt. Durch die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, Verbänden, Unternehmen und im Rahmen der Netzwerkdiakonie kann ein Projekt seine Ressourcen, sein Wissen und seine Reichweite erweitern. Diese Art der Skalierung kann besonders wirksam sein, wenn es darum geht, neue Praktiken oder Technologien in etablierten Sektoren einzuführen.

„Scaling-Out“ lässt sich in drei Ansätze unterteilen:

Vertikale Skalierung (Institutionalisierung):

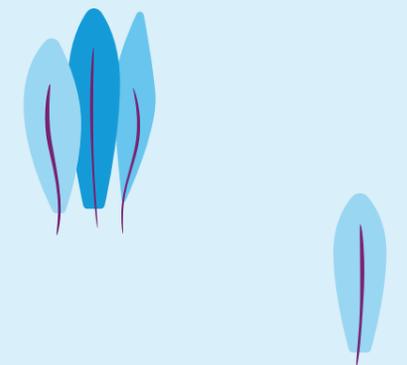
Vertikale Skalierung findet statt, wenn ein Projekt oder eine Initiative **Einfluss** auf größere Systeme, Politiken oder rechtliche Rahmenbedingungen nimmt. Dies kann durch die Integration in nationale Programme, die Beeinflussung von Politiken oder die Bildung von Partnerschaften mit großen Institutionen oder Regierungen geschehen. Durch die Schaffung günstigerer politischer Rahmenbedingungen können Projekte eine breitere Akzeptanz und Umsetzung finden.

Organische Skalierung (Evolution):

Organische Skalierung tritt auf, wenn Projekte wachsen und sich **auf natürliche Weise anpassen**, um größere soziale, wirtschaftliche oder ökologische Herausforderungen zu bewältigen. Diese Art der Skalierung wird oft nicht zentral gesteuert, sondern entwickelt sich durch Community-Engagement, lokale Innovationen und die allmähliche Anpassung an sich verändernde Bedingungen.

Strategische Skalierung (Planung und Partnerschaft):

Dies bezieht sich auf eine bewusste, strategische Anstrengung, ein Projekt durch Partnerschaften, Fusionen, Akquisitionen oder **Netzwerkbildung** zu vergrößern. Die Einbindung von Netzwerken ist eine besonders wichtige Strategie für die Skalierung von Leuchtturmprojekten in der Freien Wohlfahrtspflege. Partnerschaften können innerhalb der Verbandsstruktur (Fach- und Landesverbände), mit der Privatwirtschaft, mit gemeinnützigen Organisationen und mit bestimmten Zielgruppen(-vertreter*innen) eingegangen werden, um Unterstützung und Ressourcen für das Projekt zu sichern.



Scaling-Deep: Vertiefung der sozialen Innovation

Das „Scaling-Deep“ konzentriert sich darauf, *die Wirkung der sozialen Innovation in einer bestimmten Region oder Gemeinschaft zu vertiefen*. Anstatt die Breite zu vergrößern, liegt der Schwerpunkt darauf, tiefere Veränderungen in einem begrenzten Bereich zu bewirken. Dies kann eine intensive Zusammenarbeit mit einer bestimmten Zielgruppe oder die Erweiterung von Dienstleistungen und Wirkungen in einer bestimmten Region bedeuten.

Digitale Skalierung (Technologienutzung):

Angesichts der rasanten **technologischen Entwicklung** können Projekte digitale Tools und Plattformen nutzen, um ihre Reichweite und ihren Einfluss schnell zu vergrößern. Dies kann die Nutzung von sozialen Medien, Apps, Online-Lernplattformen oder digitalen Marktplätzen umfassen.

Die Nutzung digitaler Technologien kann die Skalierung erheblich erleichtern, indem sie die Kommunikation verbessert, den Zugang zu Informationen erweitert und neue Möglichkeiten für die Bereitstellung von Diensten oder Produkten schafft. Dies gilt insbesondere für Bereiche wie E-Learning, Ferngesundheitswesen oder digitale Finanzdienstleistungen.

Jede Art der Skalierung hat ihre eigenen Herausforderungen und Erfolgsbedingungen, und oft kann eine Kombination von Ansätzen erforderlich sein, um ein Leuchtturmprojekt wirksam zu erweitern. Die Wahl der besten Kombination von Skalierungsstrategien hängt von den spezifischen Zielen des Projekts, den verfügbaren Ressourcen und dem Kontext ab, in dem das Projekt arbeitet.



So gelingt die Skalierung Ihres Projekts

In Skalierungsprojekten können unerwartete Herausforderungen auftreten, auch wenn ein gut durchdachter Skalierungsplan als Grundlage für die Skalierung erstellt wurde. Hier sind einige Tipps, wie man diesen Herausforderungen begegnen kann.

- ➔ **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** Es ist wichtig, dass das Projektteam flexibel und anpassungsfähig bleibt, um auf unerwartete Herausforderungen reagieren zu können. Dies erfordert eine offene Kommunikation und die Bereitschaft, Pläne anzupassen.
- ➔ **Fehlerkultur:** Die Akzeptanz von Fehlern und die Fähigkeit, aus ihnen zu lernen, sind entscheidend. Projekte sollten eine Kultur fördern, in der Mitarbeitende dazu ermutigt werden, neue Ideen auszuprobieren und notwendige Anpassungen vorzunehmen.
- ➔ **Krisenmanagement:** Es sollte ein gut durchdachter Plan für das Krisenmanagement erstellt werden, um auf unerwartete Ereignisse reagieren zu können. Dazu kann auch die Sicherung von Notfallressourcen und -strategien gehören.
- ➔ **Monitoring und Evaluierung:** Kontinuierliches Monitoring und regelmäßige Evaluierung des Projektfortschritts helfen dabei, Probleme frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen.
- ➔ **Kommunikation:** Eine klare und effektive Kommunikation mit Stakeholdern, Mitarbeitenden und der Zielgruppe ist entscheidend, um Vertrauen in unsicheren Zeiten aufrechtzuerhalten.

➔ **Rückkopplung und Lernen:** Das Projekt sollte ein System zur Rückkopplung und zum kontinuierlichen Lernen etablieren, um sich kontinuierlich zu verbessern und sich auf Veränderungen einzustellen zu können.

➔ **Reaktionsfähigkeit und Flexibilität:** Die Fähigkeit, angemessen auf Risiken und unerwartete Herausforderungen zu reagieren, ist entscheidend für den Erfolg bei der Skalierung von Leuchtturmprojekten in der Diakonie Deutschland oder in jedem anderen Kontext.

Wir möchten hier auch noch einmal an den Anfang dieser Handreichung erinnern und die Wichtigkeit der Fokussierung auf das Problem, das Sie angehen möchten, unterstreichen. Der Fokus auf den Menschen und seine Herausforderungen kann mit einer Skalierung manchmal etwas in den Hintergrund rücken. Die Skalierung kann aber nur dann erfolgreich sein, wenn die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppe nicht aus den Augen verloren wird. Gegebenenfalls müssen im Verlauf neue Strategien gefunden werden, um die Beteiligung und die Zusammenarbeit zu fördern, während das Leuchtturmprojekt wächst. Dies kann z. B. durch die Identifizierung von Herausforderungen interner und externer Stakeholder für das Skalierungsprojekt in Form von Stakeholderanalysen oder Fokusgruppen geschehen. Durch das Verstehen und Ansprechen der spezifischen Bedürfnisse und Präferenzen der Menschen kann die Akzeptanz und Verbreitung des Projekts erhöht werden.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihrem Vorhaben!

Hintergrund der Handreichung

Die Diakonie Deutschland befindet sich in einem Veränderungsprozess, um den sich wandelnden gesellschaftlichen Bedarfen gerecht zu werden und die diakonische Arbeit effektiver und menschenorientierter zu gestalten. Dazu bedarf es der Verstärkung und Skalierung innovativer Leuchtturmprojekte, die auch für andere Landes- und Fachverbände sowie Einrichtungen einen Mehrwert bieten können.

Die Diakonie Deutschland hat in den vergangenen Jahren verstärkt digitale Angebote entwickelt, um Menschen in unterschiedlichen Lebenslagen zu unterstützen.¹¹ Diese reichen von Online-Beratungsangeboten bis zu Apps für bestimmte soziale Dienstleistungen. Für den Austausch innerhalb der Diakonie wurde die Kollaborationsplattform „EASY“ geschaffen, die in immer mehr Arbeitswelten Einzug hält. Insbesondere das vom BMFSFJ geförderte Digitalisierungsprojekt „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“ war hier ein Motor für Digitalisierung und Innovationsförderung. In diesem Kontext ist auch der vorliegende Leitfaden entstanden.

Im Rahmen der Innovationskonferenzen in Berlin 2022 und 2023 fand ein reger Austausch und eine Vernetzung zwischen den diakonischen Trägern statt.

Darüber hinaus setzt die Diakonie Deutschland verstärkt auf die Vernetzung mit anderen Akteuren im sozialen Bereich. Ein Beispiel hierfür ist die Zusammenarbeit mit dem Digital Urban Center for Aging and Health eG.¹²

Das Konzept wurde von Oktober bis Dezember 2023 von der Diakonie Deutschland (Katja Gast und Janina Gössl) und DUCAH (Annika Ulich und Prof. Wolfgang Hünnekens) erarbeitet.

Wir danken der Diakonie an Sieg und Rhein (Patrick Ehmann und Michaela Teigelmeister) für die Unterstützung.

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend



¹¹ Siehe auch <https://www.diakonie.de/informieren/infothek/2023/november/digitaler-wegweiser>

¹² www.ducah.de

