



# Wirksam wachsen

Das Praxishandbuch für Non-Profit-Organisationen

ot open transfer

Stiftung Bürgermut (Hrsg.)

# Wirksam wachsen

Das Praxishandbuch für Non-Profit-Organisationen

 open transfer

Stiftung Bürgermut (Hrsg.)

## Rock like Florence

Apple hat 2007 nicht bloß das iPhone entwickelt, sondern damit das Smartphone marktfähig gemacht. Dieser Unterschied ist bedeutend. Die Idee, das Internet über eine kleine Glasplatte praktisch überall verfügbar zu machen, war so überzeugend, dass daraus nicht nur ein Produkt, sondern eine ganze Industrie entstanden ist. Oder anders ausgedrückt: ein Standard.

Der oft gehörte Einwand, eine solche Dynamik ließe sich nicht auf soziale Innovationen übertragen, ist ebenso falsch wie schädlich. Die 1820 geborene Florence Nightingale entwickelte Mitte des 19. Jahrhunderts fast im Alleingang das Konzept der organisierten Krankenpflege. Sie gründete in England die erste Krankenpflegeschule und legte damit für die gesamte westliche Welt den Grundstein zu einer professionellen Pflege nach bis heute geltenden Grundsätzen.

Zugestanden: Solche disruptiven „Gamechanger“ landen seltene Volltreffer. Doch das sollte uns nicht entmutigen. Denn auch, wer sein Vorhaben etliche Nummern kleiner angehen möchte als einst Steve Jobs und Florence Nightingale, kann durchaus Standards setzen. Sie entstehen immer dann, wenn Lösungen nicht nur in der eigenen Organisation angewandt, sondern von anderen Akteur:innen aufgegriffen, übernommen, modifiziert und weiterentwickelt werden.



Fotograf: Andi Welland

Ob das gelingt, hängt selten vom Zufall ab. Es ist eine Frage der Haltung. Die Skalierung sozialer Innovationen – egal mit welcher Methode und in welcher Organisationsform – setzt immer Koproduktion voraus. Die Frage lautet: Seid ihr wirklich bereit, euer Wissen zu teilen? Seid ihr bereit, einen erheblichen Teil eurer Ressourcen zu investieren, um von Projektbetreiber:innen zu Kooperationsmanager:innen zu werden?

Antwortet bloß nicht zu schnell mit ja, denn auch mit „nur“ lokal wirksamen Projekten lässt sich viel bewirken. Skalierung ist kein Selbstzweck und auch kein Merkmal für Erfolg. Sie ist lediglich eine Möglichkeit, den Wandel zu beschleunigen. Nicht mehr und nicht weniger. Und an ihrem Anfang steht eure Entscheidung.

**Uwe Amrhein,**  
Vorstand Stiftung Bürgermut

# Inhalt

- [005](#) **Vorwort**  
Rock like Florence
- [009](#) **Worum es geht**
- [014](#) **Skalierungsmonitor 2020**
- [016](#) **open transfer**  
Eine Community für Wissenstransfer und Skalierung
- [018](#) **Gutes einfach verbreiten**  
Ein Skalierungs-Manifest
- [020](#) **Kapitel 1**  
Check-up: Bereit für die Skalierung?
- [025](#) Chancen und Nebenwirkungen:  
Sollen wir skalieren oder lassen wir's lieber sein?
- [031](#) Erfolgsfaktoren:  
Reif für die Skalierung?
- [039](#) **Kapitel 2**  
Basislager: Skalierung planen und strukturieren
- [043](#) Wirkungskern: Skalieren? Ja!  
Aber was eigentlich?
- [049](#) Skalierungsmethoden:  
Welche Route ist die richtige?
- [067](#) Einnahmen und Ausgaben:  
Auf den richtigen Mix kommt es an.



- [079](#) Rechtliches: Verträge, Rechtsform und Markenrechte
- [091](#) Partner:innen definieren:  
Herausfinden, wer zu euch passt
- [103](#) Wirkung:  
Worauf die Skalierung abzielt
- [112](#) **Kapitel 3**  
Aufstieg: Den Pilot-Standort aufsetzen
- [117](#) Partner:innen gewinnen: Wie finde ich  
Mitreiter:innen für die Standorte?
- [129](#) Finanzierung der Standorte:  
Vor Ort richtig aufgestellt
- [139](#) Lokale Netzwerke: Es geht um Kontakte
- [153](#) Kommunikation: Wissenstransfer  
und Öffentlichkeitsarbeit
- [171](#) **Kapitel 4**  
Gipfel: Der Roll-out beginnt
- [175](#) Wachstumsschmerzen:  
Die Organisation zukunftsfest machen
- [183](#) Qualität im Roll-out: Definition,  
Instrumente, Problemlösung
- [193](#) Die Community managen: Wie lernende  
Organisationen funktionieren
- [202](#) **Auf geht's**
- [209](#) **Anhang**  
Wer hilft beim Wachsen?
- [210](#) Glossar
- [213](#) Impressum
- [216](#)

**»Für fast jedes Problem gibt es bereits eine Lösung. Die Herausforderung des 21. Jahrhunderts ist es, herauszufinden, welche wirklich funktioniert und diese zu skalieren.«**

*Bill Clinton,  
42. Präsident der Vereinigten Staaten*

## Worum es geht

Dass soziale Ideen wachsen, mehr Menschen erreichen und an vielen Orten Antworten auf gesellschaftliche Herausforderungen geben, ist das Anliegen der Stiftung Bürgermut. Mit dem Programm openTransfer hat sie verschiedene Formate entwickelt, damit gemeinnützige Organisationen ihre Angebote verbreiten können. Wer seine Aktivitäten bei null beginnt, statt von denen zu lernen, die schon seit Jahren an einem Thema arbeiten, wird wahrscheinlich keine qualitativ bessere Lösung vorlegen. Zusätzlich ist es eine Verschwendung von Ressourcen – im ohnehin oft finanziell und personell unzureichend ausgestatteten Non-Profit-Bereich. Warum also nicht ein Modell, das sich bereits bewährt hat, übernehmen – und zusammen mit den Initiator:innen anpassen und weiterentwickeln? Davon profitieren am Ende alle!

Für dieses Verfahren haben wir die Bezeichnung „Skalierung“ gewählt. Den Begriff, der in unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet wird, beschreiben wir für den Non-Profit-Bereich so:

**Wir sprechen von Skalierung, wenn soziale Innovationen mehr Wirkung entfalten. Bewährte Angebote werden strategisch am selben Ort, in anderen Städten und Gemeinden oder digital verbreitet. Immer mehr Menschen machen mit und sorgen dauerhaft für gesellschaftliche Veränderung. Das Rad wird nicht immer wieder neu erfunden.**

## Skalierungslandschaft

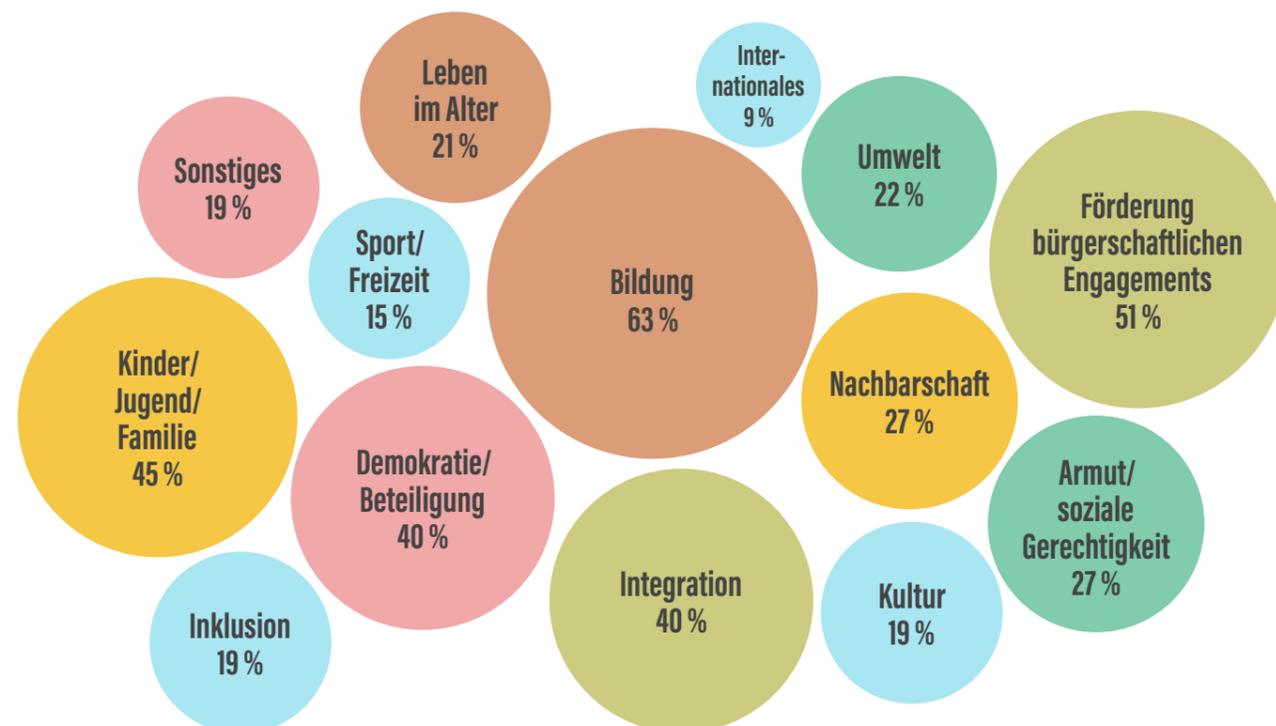
In Deutschland gibt es bereits zahlreiche Beispiele für soziale Innovationen, die in die Fläche gebracht wurden. „wellcome – Praktische Hilfe nach der Geburt“ entlastet Familien im ersten Lebensjahr ihres Kindes ganz unbürokratisch durch ehrenamtliche Helfer:innen. Das Angebot gibt es inzwischen an 250 Orten in ganz Deutschland. ArbeiterKind.de ermutigt Schüler:innen aus Familien ohne Hochschulerfahrung dazu, als Erste in ihrer Familie zu studieren. 80 lokale Gruppen kümmern sich um diese Aufgabe. Es muss aber nicht immer gleich der ganz große Roll-out sein. Das inklusive Handballprojekt „Freiwurf“ aus Hamburg besteht aus inzwischen fünf Teams, die nun eine eigene Liga in der Hansestadt gründen.

Die Organisationen nehmen sich ganz unterschiedlichen Herausforderungen an, gehen gänzlich verschiedene Wege und erreichen doch alle das angestrebte Ziel: mehr Wirkung.

Diese Publikation will dabei unterstützen, dass noch viele weitere Organisationen diesen Weg gehen!

### In welchen Themenfeldern sind skalierende Organisationen aktiv?

(Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Skalierungs-Monitor 2020, Stiftung Bürgermut (n=88)

## Skalierung als Gipfel-Besteigung

Die Reise – von der ersten Idee zu skalieren bis hin zur tatsächlichen Verbreitung – gleicht in vielerlei Hinsicht dem Bezwingen eines Gipfels. Und so folgt auch das vorliegende Praxisbuch diesem Bild. Strukturiert wird es durch vier große Etappen:

### Check-up

Es beginnt mit dem „Check-up“. Dort prüft ihr, ob für euch die Besteigung des Gipfels derzeit sinnvoll ist. Hat das Team die nötigen Skills? Ist die Ausrüstung komplett? Sind wir auch auf unvorhergesehene Ereignisse vorbereitet? Wollen tatsächlich alle den Aufstieg wagen? Für die Skalierung heißt dies: Ihr lernt die Chancen, aber auch die Risiken einer Verbreitung kennen und erfahrt, welche Erfolgsfaktoren eine wichtige Rolle spielen. Zusätzlich prüft ihr, inwieweit ihr die Voraussetzungen mitbringt, um die Verbreitung mit Aussicht auf Erfolg anzugehen.

### Basislager

Im „Basislager“ findet dann die konzeptionelle Arbeit statt – schließlich ist eine gute Vorbereitung alles: Welche Route soll gewählt werden? Welche Chancen, welche Risiken sind mit ihr verbunden? Reicht der Proviant dafür? Und wissen wir, wer uns unterwegs unterstützen kann? Das „Basislager“ ist das vielleicht dickste Brett, das es in diesem Kurs zu bohren gilt. Hier legt ihr die Grundlagen für das spätere Skalierungskonzept und dazu gehört eine ganze Menge. Ihr macht euch systematisch Gedanken darüber, was der Kern eurer Arbeit ist,

und lernt die wichtigsten Skalierungsstrategien kennen. Ihr erfahrt, wie ihr die Verbreitung finanzieren könnt und wie ihr rechtlich aufgestellt sein solltet. Schließlich gilt es, eine Vorstellung von euren lokalen Partner:innen zu gewinnen und das Thema „Wirkung“ anzugehen.

### Aufstieg

Der „Aufstieg“ beinhaltet im Kern das Etablieren des „Piloten“, also eines ersten Standorts. Hier wird erprobt, ob die gewählte Route geeignet ist, ob tatsächlich Hand in Hand gearbeitet und reflektiert wird und wo der Plan angepasst werden muss. Hier geht es also um den ersten Test, ob euer Konzept tatsächlich aufgeht. Dazu bekommt ihr viele Tipps, wie ihr lokale Partner:innen akquiriert, wie ihr lokale Netzwerke aufbaut, wie sich Standorte finanzieren können, was es in Sachen Wissenstransfer zu beachten gilt und wie ihr nach außen kommuniziert.

### Gipfel

Schließlich der „Gipfel“ – er ist das Ziel der gesamten Unternehmung. Das Team hat bewiesen, dass es den richtigen Weg gegangen ist. Der Blick schweift über die Gebirgslandschaft und fällt auf die nächsten Ziele. Übertragen auf die Verbreitung heißt dies: Ihr schaut euch die Bereiche an, die dauerhafte Aufgaben sein werden, also die Organisationsentwicklung, das Thema Qualitätssicherung, aber auch das kluge Managen eurer Community und nicht zuletzt das wirklich nachhaltige Aufstellen eurer Organisation.

## Modernisiertes Vokabular

Wir haben diese Publikation zum Anlass genommen, die Terminologie rund um die Verbreitung von sozialen Innovationen zu überarbeiten. Viele von euch kennen vielleicht Begriffe wie „Projekttransfer“, „Projektgeber:innen“ und „-nehmer:innen“. Von diesen haben wir uns aus guten Gründen nun verabschiedet.

Wofür wir mit diesem Buch werben wollen, ist nicht ein Transfer von Projekten. Ein Projekt hat qua Definition ein eingebautes Haltbarkeitsdatum, sprich: Es startet zu einem festgelegten Zeitpunkt und ist zu einem anderen vorbei. Wenn wir mit Organisationen zu tun haben, die ihre Wirkung verbreiten wollen, so findet dies manchmal, aber eher selten auf der Ebene von Projekten statt. Viel häufiger kommt es vor, dass entweder die Organisation mit allen ihren Prozessen und Strukturen einen neuen Standort gründet oder aber, dass Angebote übertragen werden, die auf Dauer angelegt sind. Beispiel dafür kann ein Programm zur Leseförderung von Grundschüler:innen sein, das keinen klaren Endpunkt hat, sondern so lange aktiv sein soll, wie die gesellschaftliche Herausforderung besteht.

Auch der Begriff „Transfer“, also die Übertragung von A nach B, trifft nicht die hier vorgestellte Form des Replizierens. Es wird zwar ein Konzept übertragen, doch dabei bleibt es nicht. Vielmehr wird damit eine Dynamik angestoßen, die weit über einen bloßen Transfer hinausreicht. Im besten Fall, werden Ideen und Erfahrungen aus lokalen Standorten geteilt, an die Gesamtorganisation weitergespielt und führen zu einer Anpassung und Verbesserung des Angebots. Auch vernetzen sich die lokalen Gruppen untereinander. Gemeinsam sind die verschiedenen Partner:innen in der Lage, auf politischer Ebene Forderungen zu formulieren. All dies kann mit dem Begriff Skalierung beschrieben werden. „Transfer“ greift deutlich zu kurz.

## Aufbau der Publikation

Wissen und Erfahrungen gemeinnütziger Organisationen sowie Know-how von Expert:innen teilen – mit diesem Ziel veranstaltet die Stiftung Bürgermut im Rahmen ihres Programms open-transfer seit 2012 Barcamps und Webinare, veröffentlicht Publikationen und führt das Stipendienprogramm Accelerator durch. Letzteres konnte dank der Unterstützung der aqtivator gGmbH über sechs Jahre ein Curriculum entwickelt werden, welches Organisationen, die wachsen wollen, bei der Erarbeitung eines belastbaren Konzepts unterstützt. Etliche Praktiker:innen, die ihre Angebote bereits erfolgreich verbreiteten, Coaches und Fachleute bringen ihr Methodenwissen ebenso ein wie Erfahrungen aus der täglichen Non-Profit-Arbeit. Dieser „Lehrplan“ bildet die Basis für das vorliegende Praxisbuch. Da dieses auch ohne die enge Begleitung durch das Accelerator-Team funktionieren muss, wurde das Konzept an vielen Stellen angepasst, die Didaktik überarbeitet und so manches implizite Wissen erstmals verschriftlicht.

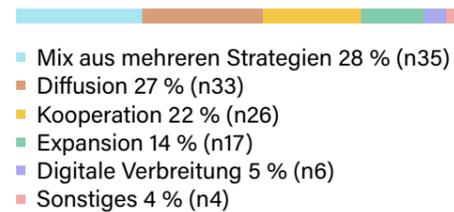
Jeder Abschnitt besteht aus verschiedenen Formaten und Textstrecken: Praxisbeispielen, Wissensvermittlung, O-Tönen von Projekten, Tipps, Checklisten und Übungen. Am sinnvollsten ist eine Bearbeitung mit einem kleinen Kernteam, das verschiedene Perspektiven in den Konzeptionsprozess einbringen kann. Die Arbeitsblätter sind so angelegt, dass Nutzer:innen direkt ins PDF schreiben können und dies dann abspeichern. Sie eignen sich aber auch zum Ausdrucken, um sie klassisch mit dem Stift auszufüllen.

**Viel Spaß, spannende Einsichten und einen einmaligen Blick vom erklimmen Gipfel!**

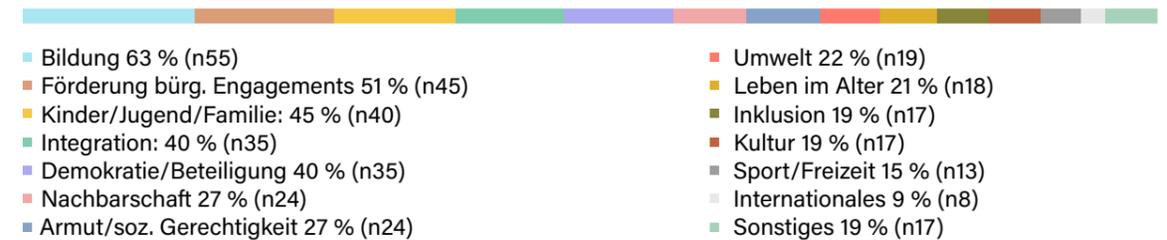
# Skalierungs-Monitor 2020



## Mit welcher Strategie skaliert ihr?



## In welchen Themenfeldern seid ihr aktiv?\*



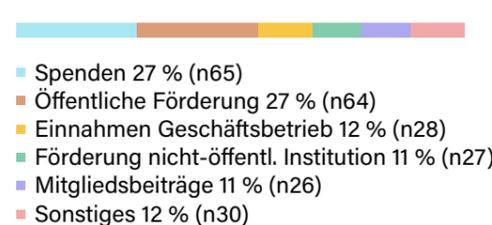
Wen meinen wir, wenn wir von skalierenden Organisationen in Deutschland sprechen? Die Stiftung Bürgermut hat im Frühjahr 2020 eine nicht repräsentative Umfrage unter Gemeinnützigen (n=88) gemacht, die wachsen. Wie diese aufgestellt sind, wie sie das Thema Skalierung angehen und was sie dringend bräuchten, fasst diese Grafik zusammen.



## Wie hoch ist euer Budget im Jahr?\*



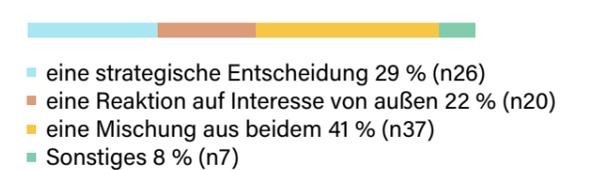
## Welche Finanzierungsquellen habt ihr?\*



## Wie unterstützt ihr die Gründung von Standorten?\*



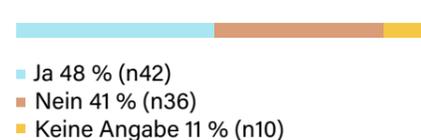
## Die Skalierung war ...



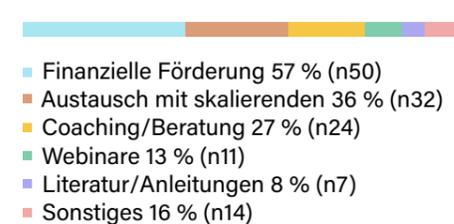
## Welche Rechtsform hat eure Organisation?\*



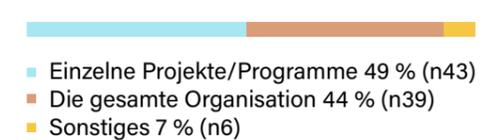
## Habt ihr Name, Logo oder Konzept rechtlich schützen lassen?\*



## Welche Form der Unterstützung hättet ihr euch bei der Skalierung gewünscht?\*



## Was skaliert ihr?\*



Quelle: Skalierungs-Monitor 2020, Stiftung Bürgermut (n=88)  
\* Mehrfachnennungen waren möglich

## ot open transfer – eine Community

### für Wissenstransfer und Skalierung

**2012 trafen wir von der Stiftung Bürgermut uns mit Kolleg:innen von der Bertelsmann Stiftung. Letztere hatte über mehrere Jahre das Projekt „Effekt“ – Wachstum und Wirkung in der Zivilgesellschaft“ zusammen mit dem Bundesverband Deutscher Stiftungen umgesetzt.**

Die Idee dahinter: Für viele gesellschaftliche Herausforderungen gibt es bereits gute und wirksame Lösungen. Vielen Organisationen fehlt es aber an Wissen und Erfahrung, um sie zu verbreiten. Diese Lücke sollte geschlossen werden: mit wissenschaftlicher Expertise, Praxiswissen sowie Aus- und Fortbildungsformaten.

Die Stiftung Bürgermut wiederum hatte in den Jahren seit ihrer Gründung unter anderem mit dem „Weltbeweger“ eine Plattform ins Leben gerufen, die bürgerschaftliches Engagement sichtbar machte, zum Mit- und Nachmachen aufforderte und dafür auch die nötigen Tools anbot.

Unter dem neuen Namen openTransfer bündelten beide Stiftungen ihre Expertise und gingen Ende 2012 mit dem ersten openTransfer CAMP an die Öffentlichkeit. Es blieb nicht bei dem einen Barcamp, vielmehr wuchs der openTransfer-Kosmos Jahr für Jahr und erreichte – seit 2014 in Eigenregie der Stiftung Bürgermut – viele Tausend Gründer:innen, Ideengeber:innen, vielfältig Engagierte und anderweitig Interessierte, die Wissen teilen wollten oder suchten und denen es darum ging, sich ganz konkret zu unterstützen und zu kooperieren.

Digitalisierung, Demografie, Inklusion, Nachhaltigkeit und Integration waren Themen, bei denen besonders großer Bedarf an Vernetzung und Qualifizierung bestand. Auf diese Weise ist in den vergangenen acht Jahren die größte Community zum Thema Wissenstransfer und Skalierung in Deutschland entstanden. Hier die Module im Einzelnen:

#### **openTransfer CAMPs**

Die Barcamps sind keine Konferenzen mit festgelegter Tagesordnung und Vortragenden. Zu diesem kollaborativen Format bringen die Teilnehmenden ihre Fragen, Herausforderungen und ihre Expertise mit. Jede:r kann eine Session zu einem Thema anbieten. Inzwischen hat openTransfer über 30 CAMPs mit rund 4.000 Teilnehmenden an verschiedenen Orten in ganz Deutschland veranstaltet. Meist analog, in letzter Zeit vor allem digital.

#### **openTransfer Akademie**

Seit 2014 teilen Macher:innen und Expert:innen in unseren Webinaren ihr Wissen. Mithilfe von interaktiven Funktionen können die Teilnehmenden zuhören, mitdiskutieren und Fragen stellen.

In der [Mediathek](#) befinden sich rund 80 Webinare zum Nachschauen – beispielsweise zu nützlichen Tools, zu Datenschutz, Lobbying oder New Work.

#### **openTransfer Accelerator**

Gemeinnützige Organisationen auf Wachstumskurs begleiten wir im Rahmen von Deutschlands erstem Skalierungsstipendium. Ein Jahr lang erhalten zehn Organisationen Wissen und Hilfestellung, um strukturiert zu wachsen, ihre Angebote in andere Städte und Regionen zu transferieren und ihren individuellen Weg der Skalierung zu finden – mit geballtem Praxiswissen, enger Begleitung, einem persönlichen Coach, wertvollen Kontakten und der Möglichkeit, einen Skalierungsbonus von 8.000 Euro zu erhalten. Am Ende des Stipendiums steht eine individuelle Skalierungsstrategie. Teilnehmende werden dann in die Accelerator-Community aufgenommen.

#### **openTransfer Patenschaften**

Das Teilprojekt richtet sich an Patenschafts- und Mentoring-Organisationen in Deutschland und nutzt alle openTransfer-Formate, darunter Barcamps, Online-Seminare, Workshops, Expeditionen und Publikationen. Ziel ist die Vernetzung, Verbreitung und Qualifizierung von Patenschafts-, Mentoring- und Tandem-Projekten bundesweit. Ein besonderer Schwerpunkt liegt seit 2020 auf den Themen Kooperationen und Netzwerke sowie Digitalisierung.

#### **openTransfer Publikationen**

In kollaborativ verfassten E-Books und Magazinen gehen wir Herausforderungen bei der Skalierung nach. Mit jeder Menge Best Practice, Expertenwissen und Service helfen die Veröffentlichungen Organisationen und Vereinen dabei, die praktischen Herausforderungen zu meistern.

**Das Selbstverständnis von openTransfer ist im „Skalierungs-Manifest“ gebündelt. Alle zehn Thesen findet ihr auf den nächsten zwei Seiten.**

# Gutes einfach verbreiten.

## Ein Skalierungs-Manifest

**Wir sprechen von Skalierung, wenn soziale Innovationen mehr Wirkung entfalten. Bewährte Angebote werden strategisch am selben Ort, in anderen Städten und Gemeinden oder digital verbreitet. Immer mehr Menschen machen mit und sorgen dauerhaft für gesellschaftliche Veränderung. Das Rad wird nicht immer wieder neu erfunden.**

**I Skalierung bedeutet mehr Wirkung**  
Sprechen wir von Skalierung, meinen wir immer die Verbreitung sozialer Wirkung.

**II Skalierung ist ein Gemeinschaftsprojekt**  
Wissen und Lösungsmodelle sind kein Privatbesitz, sondern werden geteilt. Wer groß werden will, sollte auch groß denken: im Verbund mit anderen agieren, kooperieren, querdanken, Wissen teilen und Erfolge selbstbewusst kommunizieren.

**III Skalierung bedeutet Veränderung**  
Skalierung bringt Veränderungen auf allen Ebenen mit sich. Gesellschaftlich, organisationsintern und auf der persönlichen Ebene.

**IV Skalierung kennt nur Gewinner:innen**  
Bei der Skalierung profitieren alle: Die Initiator:innen erzielen mehr Wirkung, die lokalen Partner:innen müssen das Rad nicht neu erfinden, mehr Menschen aus den Zielgruppen werden erreicht. Das Angebot wird gemeinsam weiterentwickelt und iterativ verbessert.

**V Skalierung folgt Prinzipien**  
Skalierung folgt den Prinzipien der Zivilgesellschaft: Teilhabe und Mitgestaltung, Pluralität und Toleranz, bürgerschaftliches Engagement und Kooperation.

**VI Skalierung funktioniert nur fair**  
Nicht jede Skalierung erfolgt nach dem Prinzip Open Source. Wichtig ist deshalb der verantwortungsvolle Umgang mit dem eigenen Wissen und dem anderer. Jede:r bringt Werte ein, um die Skalierung ausgewogen zu gestalten.

**VII Skalierung braucht Räume**  
Skalierung funktioniert nicht von selbst. Ideengeber:innen und lokale Partner:innen müssen sich finden. Dafür braucht es digitale und analoge Orte und Möglichkeiten, durch die sich die Verbreitung anbahnen und verstetigen kann. openTransfer Barcamps sind ein Beispiel dafür.

**VIII Skalierung fördern lohnt sich**  
Mit der Förderung von wachsenden Organisationen und deren Skalierung wird eine besondere Hebelwirkung erreicht. Jeder investierte Euro führt zur Multiplizierung der sozialen Wirkung.

**IX Skalierung braucht gute Rahmenbedingungen**  
Skalierung braucht Unterstützung von staatlicher, philanthropischer oder Unternehmens-Seite. Die Replizierbarkeit von Angeboten sollte zu den Kriterien für eine Förderung zählen. Klare Anlaufstellen für skalierbare Wirkungsansätze in Verwaltung und professionelle Hilfesystemen erleichtern den Roll-out.

**X Skalierung bedeutet Nachhaltigkeit**  
Bei einer Skalierung werden keine Ressourcen verschwendet. Durch das gemeinsame Nutzen von Wissen entstehen langfristige und nachhaltige Ergebnisse statt kurzlebiger Innovationen.

# Check-up: Bereit für die Skalierung?

Wenn ihr in die Verbreitung einer sozialen Idee gehen wollt, solltet ihr wissen, auf was ihr euch einlasst – denn eine Skalierung bedeutet große Veränderungen! Zusätzlich solltet ihr bestimmte Voraussetzungen mitbringen, die entscheidend dafür sind, ob ihr erfolgreich sein werdet.

In diesem Kapitel erfahrt ihr:

- welche Chancen und Risiken eine Skalierung mit sich bringt.
- welche Voraussetzungen ihr mitbringen solltet, um euch erfolgreich auf das Abenteuer einzulassen.

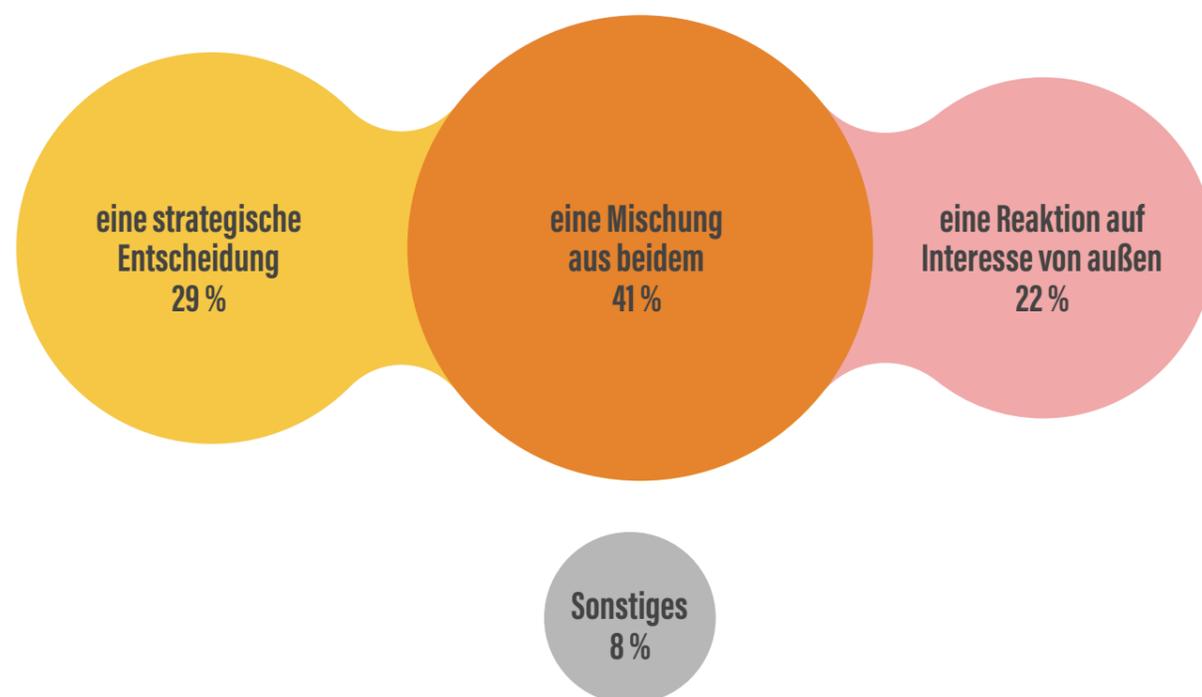


## Startklar?

Bevor überhaupt die Planung einer anspruchsvollen Bergtour beginnt, steht ein genauer Check an: Habt ihr ein motiviertes Team? Bringen alle die richtigen Fähigkeiten und die nötige Kondition für die Tour mit? Habt ihr ausreichend Zeit für das Abenteuer und auch die finanziellen Mittel und die richtige Ausrüstung? Und: Spielt eigentlich das Wetter mit und wisst ihr, was in Notfällen zu tun ist?

Das Gleiche gilt für die Skalierung einer sozialen Idee. Wer weiß, worauf er sich einlässt und was er mitbringen sollte, verringert das Risiko zu scheitern – oder positiv gewendet: Wer von Anfang an die Gelingensbedingungen kennt, steigert seine Chancen, mit der Skalierung richtig durchzuzustarten.

### Die Skalierung war ...



Quelle: Skalierungs-Monitor 2020, Stiftung Bürgermut (n=88)

## Top oder Flop?

Zuerst wird es darum gehen, was eine Skalierung für eure Organisation bedeutet. Wir stellen euch die Chancen und Risiken bei der Verbreitung schlaglichtartig vor und helfen euch bei der Einschätzung, ob bei euch die positiven oder negativen Auswirkungen überwiegen. Auf diese Weise könnt ihr eine fundierte Entscheidung fällen, ob ihr grundsätzlich skalieren wollt oder vielleicht später oder auch gar nicht.

## Auf dem Prüfstand

Im zweiten Schritt wollen wir auf die Erfolgsfaktoren für eine Skalierung schauen. Ihr solltet euch einzelne Bereiche ansehen und beurteilen, ob ihr „ready to scale“ seid! Zusätzlich haben wir ein paar Vorschläge für euch zusammengestellt, wie ihr in den Feldern, wo ihr noch nicht startklar seid, vorankommen könnt.

**Lasst uns den Check machen!**



### Gutes einfach verbreiten

Was bedeutet Skalierung überhaupt und wie findet man den richtigen Einstieg? Was braucht man und was muss man tun, damit die Verbreitung gelingen kann? In dem einstündigen Webinar gibt Dr. Florian Jäger anhand von Dos und Don'ts einen ersten Einblick in die wichtigsten Schritte, Bedingungen und Herausforderungen einer Skalierung. <https://t1p.de/ulk7>



# Chancen und Nebenwirkungen

Sollen wir skalieren  
oder lassen wir's lieber sein?

**Zu skalieren bietet eine große Chance. Nicht nur, weil die Wirkung erhöht wird, also zum Beispiel mehr Menschen erreicht werden. Es spart auch jede Menge Umwege und Ressourceneinsatz. Die Zusammenarbeit mit den Standorten ermöglicht die Weiterentwicklung des Konzepts. Am Ende steht im besten Fall ein Angebot, das viele Partner:innen umsetzen und an deren Renommee sie gemeinsam arbeiten.**

Skalierung sorgt aber auch für große Veränderung im Team und in der ganzen Organisation. Die internen Prozesse und Strukturen werden auf den Prüfstand gestellt, Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche ändern sich und müssen oft genug neu gedacht werden.

Im Folgenden erfahrt ihr:

- welches genau die Chancen und Risiken sind, mit denen eine strategische Verbreitung verbunden ist.
- wie die Abschätzung von Chancen und Risiken in eurer Organisation ausfällt.

## Chancen: Wohin euch die Skalierung tragen kann

**Die Verbreitung eines Angebots oder einer Organisation sorgt für jede Menge Impulse. Für all diejenigen, die gern zu neuen Ufern aufbrechen, bietet das eine große Chance zur Weiterentwicklung. Hier seien vier gute Gründe für die Weitergabe genannt.**

### Mehr Wirkung für meine Mission

Dies dürfte das stärkste Argument für eine Skalierung sein: Man erzielt mit seinem Ansatz eine größere Wirkung. Zuerst hat man sein inklusives Leseprojekt an einer Grundschule zusammen mit 40 Kindern umgesetzt. Geht man mit dem Projekt an zehn Grundschulen in derselben Stadt oder einer anderen Region, erreicht man 600 Schüler:innen, die alle wertvolle Erfahrungen machen können und Kompetenzen erwerben.

### Ressourcennutzung

Übernimmt eine Organisation ein bewährtes Modell, spart diese Zeit, Geld und viel Energie. Gerade im Non-Profit-Bereich, der in großen Teilen finanziell und personell nicht ausreichend ausgestattet ist, kann dies ein interessantes Angebot sein.

### Das Konzept gemeinsam verbessern

Skalierung funktioniert nicht als Einbahnstraße, bei der ein ein:e Ideengeber:in ein Konzept weitergibt, damit es 1:1 an einem anderen Ort umgesetzt wird. Vielmehr entstehen Austausch- und Lernbeziehungen zwischen ganz unterschiedlichen Partner:innen. Eine kluge Vernetzung ermöglicht es, dass lokale Erfahrungen, Verbesserungsvorschläge oder Weiterentwicklungen zurückfließen und im gesamten Netzwerk geteilt werden. Das ursprüngliche Konzept wird so permanent optimiert.

### Bekanntheitsgrad und Renommee

Je nach Skalierungsmethode kann das Skalierungsprojekt von einem gemeinsamen Namen, vielleicht sogar einer Marke mit wachsender Bekanntheit profitieren. Ein Angebot wird über das Quartier oder die Gemeinde hinaus bekannt, der Name prägt sich ein und wird mit Seriosität und Verlässlichkeit verbunden. Dafür sorgen nicht zuletzt gemeinsam vereinbarte Qualitätsstandards.

*»Mit unserer Telefonberatung haben wir von Freiburg aus suizidgefährdete Jugendliche in ganz Deutschland erreicht. Wegen der hohen Resonanz mussten wir allerdings 80 Prozent der Anfragen ablehnen. Unsere Kapazitäten mit 40 Peer-Berater:innen reichten einfach nicht. Wir wussten, dass wir etwas tun müssen. Es war ein unhaltbarer Zustand, und es war klar, wir mussten wachsen ...«*

*Jakob Henschel, Referent im Suizidpräventionsangebot U25, Deutscher Caritasverband e. V.*

## Risiken und Nebenwirkungen einer Skalierung

**Wer skaliert, geht auch ins Risiko! Sein bewährtes Konzept exklusiv am Ursprungsort umzusetzen, ist eine sehr viel sicherere Bank, als in die Verbreitung zu gehen. Hier seien vor allem drei Risiken genannt, die noch lange nicht über Fortbestand oder Ende der Organisation entscheiden, die man aber nicht unterschätzen sollte.**

### Starke Veränderung

Häufig stellt eine Skalierung das Team auf den Kopf. Kümmerte man sich vorher um das Angebot an einem Ort, geht es jetzt darum, die Gründung und den Betrieb von Teams an anderen Orten zu organisieren oder zumindest gut zu begleiten. Ganz neue Rollen entstehen, Aufgabenfelder ändern sich. Wenige Dinge verwandeln eine Organisation so stark wie die Verbreitung. Auf dem Weg dorthin kann die Arbeitsbelastung stark steigen, Überforderung kann sich einstellen, Mitstreiter:innen können abspringen.

### Kosten

Je nach Skalierungsmethode sind die Kosten für eine Organisation sehr unterschiedlich. In keinem Fall aber ist eine Verbreitung zum Nulltarif zu haben. Selbst bei einer sehr offen angelegten Skalierung werden mehr Arbeitskraft und auch finanzielle Mittel gebraucht. Skalierung kann zur Herausforderung für das Fundraising werden – und betrifft prinzipiell alle Handlungsebenen einer Organisation.

### Verwässerung des Konzepts

Mit der Skalierung wird das Konzept in den meisten Fällen an Partner:innen oder entfernt arbeitende Mitstreiter:innen weitergegeben.

Inwieweit das Konzept mit den gewünschten Qualitätsstandards umgesetzt wird, kann und soll zwar überprüft werden, aber nicht lückenlos. Die Freiheit zur Adaption vor Ort birgt das Risiko, dass wichtige Bestandteile aufgeweicht werden.



### Skalierungskosten

Der Begriff bezeichnet die Kosten, die für eine Skalierung kalkuliert werden müssen. Dabei gilt, dass die Kosten mit der Komplexität des zu skalierenden Projekts oder der Organisation steigen. Schließlich ist der Aufwand sehr viel höher, wenn man ein anspruchsvolles Vorhaben an einem anderen Ort an den Start bringen will. Der zweite Faktor für die Skalierungskosten ist der Anpassungsaufwand an andere Gegebenheiten vor Ort (zum Beispiel divergierende Zielgruppen, andere Partner:innen, abweichender rechtlicher Rahmen).

*»Damit nicht jeder das Rad neu erfinden muss, möchten wir die Erfahrungen der bestehenden Standorte sammeln und dokumentieren. So wollen wir neuen Standorten den Start erleichtern und eine nachhaltige Wirkung erzielen. Das alles mit dem Ziel, dass noch mehr Senior:innen gesellschaftliche Teilhabe und Mobilität im Alter erleben.«*

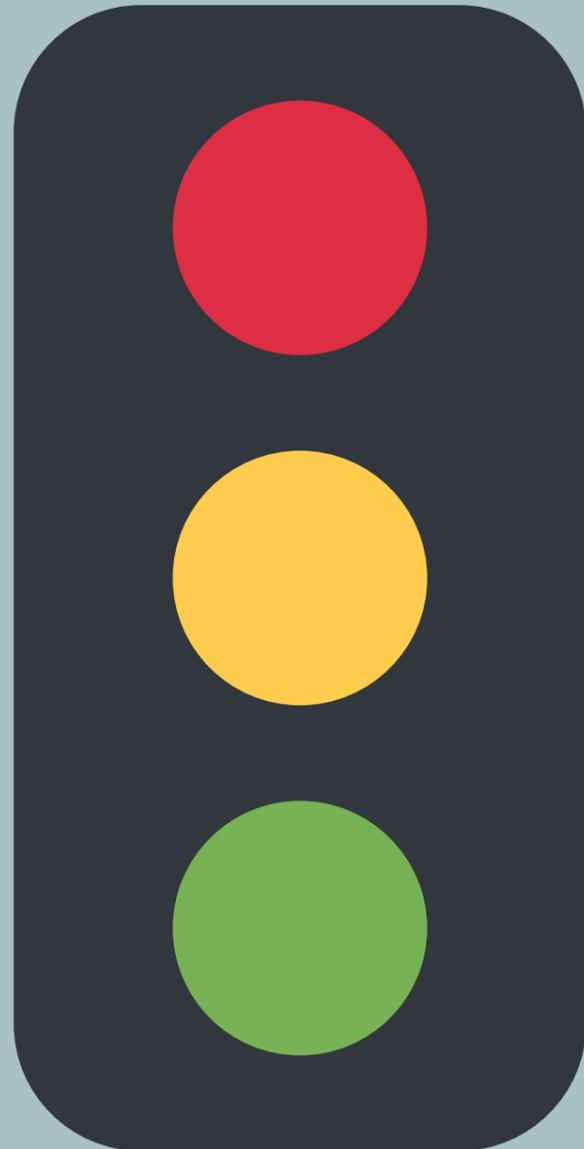
*Natalie Chirchiatti, Geschäftsführerin, Radeln ohne Alter*

# Übung: Chancen und Risiken

Überlegt euch, wie eine Skalierung einzelner Bereiche eure Organisation positiv und negativ beeinflussen würde. Was überwiegt? Gibt es Risiken, die ihr auf keinen Fall eingehen könnt – da es zum Beispiel eurer Zielgruppe schaden könnte?

Wenn ihr Risiken entdeckt – nicht gleich die Flinte ins Korn werfen! Informiert euch in den folgenden Kapiteln, unter welchen Bedingungen diese Risiken beherrschbar werden können.

	CHANCEN	RISIKEN
<b>Das Team</b> Neue Aufgaben und Zuständigkeiten und Mehrarbeit versus Entwicklungschancen		
<b>Finanzen</b> Höhere Ausgaben versus neue Erlösmodelle		
<b>Außenwirkung</b> Bekanntere „Marke“ und Fundraisingchancen versus gemeinsame „Haftung“ bei negativen Schlagzeilen		
<b>Zielgruppen</b> Mehr Menschen erreichen und mehr Wirkung erzielen versus Qualität gewährleisten		
<b>Stakeholder</b> Begeisterung versus Widerstände und Blockaden		
<b>Konzept</b> „Verwässerung“ versus Weiterentwicklung		



# Erfolgsfaktoren

## Reif für die Skalierung?

**Nach eurer Entscheidung, skalieren zu wollen, folgt der Check, ob ihr die notwendigen Voraussetzungen dafür mitbringt.**

Grundsätzlich gilt: Die Verbreitung einer sozialen Idee sollte kein Selbstzweck sein. Nicht jedes Projekt und jede Organisation eignet sich (schon) für eine Skalierung. Eventuell kann es sinnvoller sein, weiterhin lokal zu arbeiten und hier seine Wirkung zu erhöhen.

Nach Klärung der grundsätzlichen Frage, ob die eigene Organisation skalieren will, sollte daher immer die Prüfung der Skalierungsfähigkeit stattfinden.

Im Folgenden erfahrt ihr:

- welche Voraussetzungen ihr mitbringen solltet, um erfolgreich zu skalieren.
- wie ihr abgleicht, welche Gelingensbedingungen ihr bereits mitbringt.
- wie ihr fehlende Voraussetzungen ausgleichen könnt.

## Inspiration

### Tafeln – ein Dachverband unterstützt die Verbreitung

Die „Tafeln“ kennt in Deutschland fast jede:r. Die gemeinnützigen Einrichtungen schaffen einen Ausgleich: Sie sammeln überschüssige, qualitativ einwandfreie Lebensmittel und verteilen diese an sozial und wirtschaftlich Benachteiligte. 940 von den lokalen Ausgabestationen versorgen mehr als 1,65 Millionen Menschen – mit steigender Tendenz. Das Modell, dass freiwillig Engagierte an einem öffentlich zugänglichen Ort zu festen Zeiten Lebensmittel ausgeben, ist praktisch in jeder Gemeinde und in jedem Quartier umsetzbar. Die Dachorganisation, der Tafel Deutschland e. V., motiviert laufend weitere Teams, Tafeln zu gründen, unterstützt den Prozess mit Anleitungen und hat eine eigene Akademie etabliert, die die Engagierten qualifiziert.

Die überzeugende Idee generiert ausreichend viele Lebensmittelspenden. Die lokalen Tafeln sind an unterschiedliche Trägerstrukturen angedockt, diese sorgen für die nötige Ausstattung.

Mit ihrer pragmatischen und unbürokratischen Hilfe lindern die Tafeln die Folgen von Armut in einer reichen Gesellschaft und stehen für Solidarität und Mitmenschlichkeit – auch durch die klare politische Interessenvertretung auf allen Ebenen. Eine konkrete und greifbare Wirkung!

<https://www.tafel.de/>

## Was Organisationen erfolgreich macht, die skalieren

### Replizierbarkeit

Eine entscheidende Frage für alle Skalierungswilligen: Kann mein Modell überhaupt an einem anderen Ort erfolgreich umgesetzt werden? Funktioniert es auch unabhängig von den spezifischen Bedingungen am Gründungsort? Oder sind die Gründer:innen so unersetzlich, dass eine Verbreitung nicht funktionieren kann? Im Abschnitt „Wirkungskern“ schauen wir uns diesen Themenkomplex ganz genau an.

*Fragt euch: Ist es grundsätzlich vorstellbar, dass euer Ansatz an anderen Orten erfolgreich umgesetzt werden kann?*

### Wirkung

Die Wirkung zu verstärken ist das Kernziel von Skalierung. Es geht nicht darum, als Selbstzweck eine Idee zu verbreiten oder eine Organisation auszubauen. Die Wirkung lässt sich mit bewährten Methoden (wie beispielsweise der „Wirkungstreppe“) nachweisen. Macht euch die Mühe, nur so findet ihr heraus, wie viel eure Aktivitäten wirklich „bringen“. Gleichzeitig ist die nachgewiesene Wirkung ein starkes Argument gegenüber Förder:innen, Engagierten oder Netzwerkpartner:innen, euch zu unterstützen.

*Fragt euch: Wie können erste Schritte aussehen, um die eigene Wirksamkeit zu belegen?*

### Geschlossenheit

Eine Skalierung kann nur gelingen, wenn alle Beteiligten von dem Vorhaben überzeugt sind. Dies gilt vorrangig natürlich für das Team: Sind alle bereit und motiviert, sich auf das Abenteuer einzulassen, Rollenwechsel in Kauf zu nehmen und wahrscheinlich mehr zu arbeiten? Aber auch Gremien, Fördernde und andere Stakeholder müssen frühzeitig informiert und langfristig mit ins Boot geholt werden. Die Überzeugungsarbeit an dieser Stelle ist eine gute Gelegenheit, die Argumente für eine Skalierung zu schärfen.

*Fragt euch: Welche Vorbehalte gegen eine Skalierung gibt es? Was könnt ihr ihnen entgegensetzen?*

### Ressourcen

Im vorangegangenen Abschnitt war bereits die Rede von den Kosten, die eine Skalierung mit sich bringt. Unterschätzt nicht den finanziellen und personellen Aufwand, den alleine das Erarbeiten eines Konzepts für die Verbreitung bedeutet, und plant realistisch mit euren Ressourcen. Wenn eure Organisation bereits Probleme hat, das Tagesgeschäft zeitlich und finanziell zu bewältigen, ist eine Skalierung zu dem Zeitpunkt nicht das Richtige. Die Vorstellung, man könne durch die Verbreitung sein finanzielles Überleben sichern, ist oft ein Trugschluss. Selbst wenn man ein entsprechendes Geschäftsmodell entwickeln kann, braucht es Zeit, bis es profitabel ist.

*Fragt euch: Sind ausreichend Geld und Personal vorhanden, um das Projekt „Skalierung“ on top zu stemmen? Und falls nicht: Wo können wir diese Ressourcen herbekommen?*

### Know-how

Viele Kompetenzen, die für eine Skalierung gebraucht werden, habt ihr sicher bereits in eurer Organisation. Aber mit den neuen Aufgaben werden auch neue Fähigkeiten gefordert. Diese können teilweise im eigenen Team gefunden werden. Scheut euch aber nicht davor, auch andere Mitstreiter:innen einzubinden, die euch mal punktuell, mal über längere Zeit begleiten. Sicherlich sind in eurem Umfeld Menschen mit den geforderten Kompetenzen unterwegs – vielleicht würden einige Expert:innen auch pro bono für eure Sache tätig werden.

*Fragt euch: Welche Kompetenzen haben wir und welche können wir in unseren Netzwerken akquirieren?*

### Bedarf

Ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor ist der Bedarf an beziehungsweise die Nachfrage nach euren Angeboten in anderen Städten oder Gemeinden. Kann man keinen feststellen, würde die Skalierung zum Selbstzweck werden und über kurz oder lang scheitern. Um dies zu prüfen, kann man mit unterschiedlichen Methoden den „Markt“ oder das „Umfeld“ vor Ort genauer kennenlernen. Dazu gehört auch eine Analyse, welche anderen Anbieter dort schon tätig sind. Ist der Markt gesättigt, kann man diesen Ort von seiner Liste streichen.

*Fragt euch: Kann unser Angebot an einem anderen Ort ebenfalls Mehrwert schaffen?*

## Übung: Checkliste – Ready to scale?

**Seid ihr bereit zu skalieren? Setzt ein Kreuz dort, wo ihr euch verortet, und verschafft euch einen Überblick darüber, wie ihr aufgestellt seid.**

Lasst die Übersicht von mehreren Teammitgliedern ausfüllen und schaut, ob ihr dieselbe Einschätzung habt! Wenn nicht – rein in den Austausch darüber!

	READY	NICHT READY	UNENTSCHEIDEN
Replizierbarkeit			
Wirkung			
Geschlossenheit			
Ressourcen			
Know-how			
Bedarf			

## Die nächsten Schritte: Lücken schließen

Habt ihr euch in den oben genannten Bereichen als noch nicht skalierungsbereit oder als unentschieden eingeordnet? Dann haben wir ein paar Ideen für euch, wie ihr startklar für die Verbreitung werdet. Tatsächlich solltet ihr in allen fünf Bereichen „ready to scale“ sein oder dies sollte zumindest in Aussicht stehen – nur dann wird euer Vorhaben Erfolg haben.

### Replizierbarkeit

Dies ist tatsächlich eine Grundvoraussetzung für die Verbreitung. Ist euer Modell so einzigartig und kann nur am Gründungsstandort stattfinden, dann ist es nicht für eine Skalierung geeignet. Einen Ausweg bietet hier nur die Veränderung und Öffnung des Konzepts.

### Wirkung

Inzwischen gibt es sehr erprobte Anleitungen, wie man die eigene Wirkung kennenlernen und auch belegbar machen kann – selbst wenn Input, Output und Outcome noch Fremdwörter für euch sein sollten. Das „Kursbuch Wirkung“ beispielsweise gibt es kostenlos zum [Download](#).

### Geschlossenheit

Geschlossenheit kann man nicht erzwingen. Dennoch kann stetige Überzeugungsarbeit Früchte tragen. Nehmt euch die Übersicht von Chancen und Risiken vor und diskutiert, was überwiegt. Wer partout nicht in die Skalierung einsteigen will, könnte später die Standortarbeit am Gründungsort übernehmen.

### Ressourcen

Warum bei klammen Kassen nicht in die Offensive gehen und für eine Skalierung Geld fundraisen? Argumentiert gegenüber Geldgeber:innen damit, dass künftig eine konkrete Zahl weiterer Menschen von eurem erfolgreichen Modell profitieren wird. Lotet alternativ Fundraising-Möglichkeiten an künftigen Standorten aus. Gibt es potenzielle Förderpartner oder Finanzierungstöpfe, zu denen eure Partner:innen vor Ort Zugang bekommen können?

### Know-how

Macht eine Liste mit Kompetenzen, die in eurem Team noch unterrepräsentiert sind. Nehmt diese auf in die Jobbeschreibung der nächsten Stelle, die ihr ausschreibt. Bei der Suche nach speziell qualifizierten Ehrenamtlichen helfen beispielsweise lokale Freiwilligenagenturen. Oder ihr holt euch punktuell Know-how ein, etwa über Pro-bono-Vermittlung oder durch gezielte Kommunikation in eure Netzwerke.

### Bedarf

Seid ihr nicht sicher, inwieweit andernorts Bedarf an euren Angeboten besteht, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, Klarheit zu gewinnen. Dies hängt stark von der Art eurer Aktivitäten ab. Im Kapitel zum Pilot-Standort findet ihr detaillierte Infos zum Erstellen einer Bedarfs- und Umfeldanalyse.

**»»Auch bei  
McDonald's  
kann man  
sich sehr viel  
abschauen.««**

## Inspiration

### **SIRPLUS – wie ein Social-Start-up wächst**

Mit gerettetem Joghurt, krummen Zucchini und abgelaufenen Tütensuppen sagt SIRPLUS der Lebensmittelverschwendung den Kampf an. Deutschlandweit über den Online-Shop und in sechs Berliner Rettermärkten verkauft das Social-Impact-Start-up Lebensmittel, die sonst in die Tonne wandern würden.

Der SIRPLUS-Co-Gründer Raphael Fellmer weiß aus eigener Erfahrung, wie viel Essbares verschwendet wird. 2009 zog er erstmals Lebensmittel aus einer Mülltonne. Er lebte jahrelang im „Geldstreik“ und trat mit „foodsharing“ eine Bewegung los, in der mittlerweile 300.000 Lebensmittelretter:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz organisiert sind.

2017 gründeten Raphael Fellmer und Martin Schott das Social Impact-Start-up SIRPLUS. Inzwischen retten sie so jeden Monat über 100 Tonnen Lebensmittel und verkaufen sie bis zu 90 Prozent günstiger als der Originalpreis. Bei vielen dieser Lebensmittel ist das Mindesthaltbarkeitsdatum gerade oder bald überschritten, andere sind eingedellt oder haben sonstige Makel. Die meisten Produkte kauft SIRPLUS zu einem symbolischen Preis von Produzent:innen, Hersteller:innen und vom Großhandel. Neben dem Einkauf in den sechs Berliner Rettermärkten können Kund:innen bei SIRPLUS auch online Deutschlandweit bestellen und bekommen die geretteten Lebensmittel per Versand.

Außerdem bietet das Sozialunternehmen Workshops und Bildungsveranstaltungen zum Thema Lebensmittelwertschätzung an. Inzwischen ist die Organisation so auf über 150 Mitarbeitende gewachsen.

In den nächsten zehn Jahren wollen die Berliner fünf Millionen Tonnen Lebensmittel in mehr als 15 verschiedenen Ländern retten. Der erste Schritt dahin ist die Skalierung des Projekts in andere deutsche Städte – und zwar in Form eines Social Franchise. *„Social Franchise ist nach unserer jetzigen Recherche einfach das Beste, was wir machen können. Ich glaube, auch bei McDonald's kann man sich sehr viel abschauen“*, so Raphael Fellmer. Aufgrund der Herausforderungen, die durch Corona für SIRPLUS entstanden sind, haben die Lebensmittelretter:innen die Pläne zwar kurzfristig auf Eis gelegt. Wann das Social-Impact-Start-up in die Umsetzung gehen kann, steht zwar noch nicht fest. CEO Fellmer ist aber überzeugt:

*„Mit Social Franchise finden wir Leute vor Ort, die mit dem Herzen dabei sind, die notwendigen Qualifikationen mitbringen und die außerdem im Kiez und in ihrer Stadt verankert sind. So verteilt sich die Verantwortung auf mehrere Schultern. Und gemeinsam können wir schneller wachsen, um noch mehr Lebensmittel zu retten.“*

<https://www.sirplus.de/>

# Basislager: Skalierung planen und strukturieren

Im Basislager finden die entscheidenden Vorbereitungen für das Erklimmen des Gipfels statt. Was ihr hier erarbeitet, entscheidet über den Erfolg der Skalierung.

In diesem Kapitel erfahrt ihr:

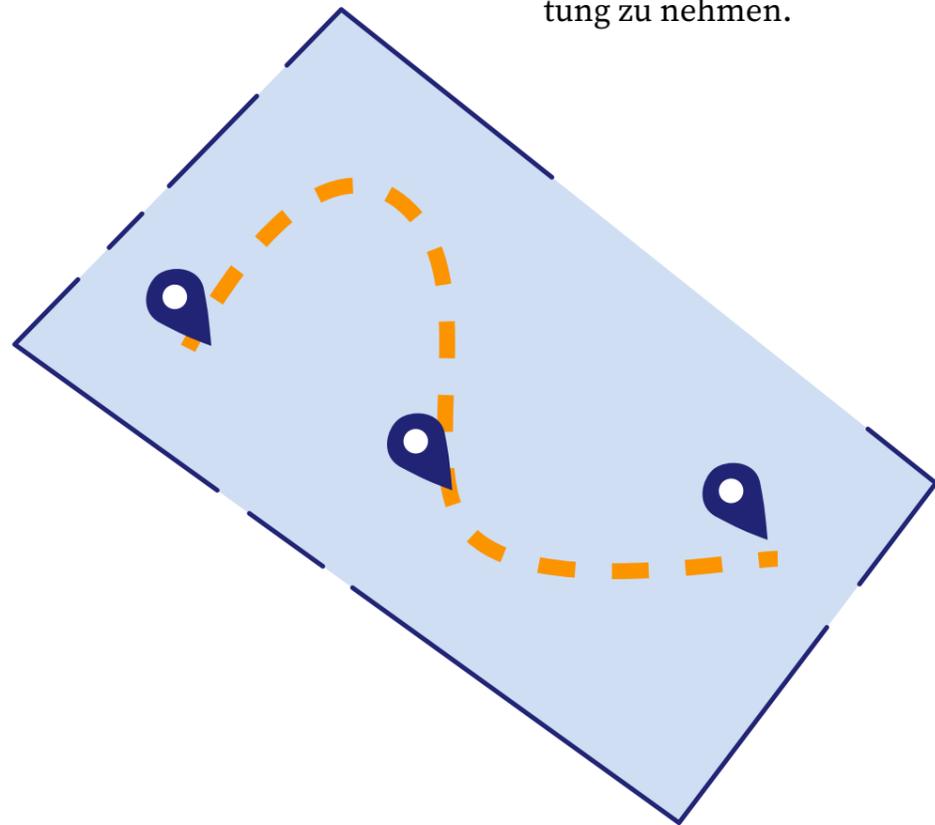
- welche Skalierungsmethoden es gibt und welche zu euch passt.
- wie ihr die Verbreitung finanzieren könnt und welche Rechtsformen es gibt.
- wo ihr Partner:innen fürs Wachstum findet.
- was es mit dem Thema Wirkung auf sich hat.



## Bevor es losgeht

Wenn ihr in diesem Kapitel angekommen seid, habt ihr euch entschieden, zu skalieren. Ihr habt es ins Basislager geschafft, steht vor dem Berg, der Gipfel lässt sich nur erahnen. Vielleicht möchtet ihr nun schnell losziehen – Herausforderungen meistert ihr, wenn ihr ihnen begegnet. Möglicherweise habt ihr aber auch noch ein wenig Ehrfurcht vor der Unternehmung und zögert den Aufbruch hinaus.

Im Basislager erfahrt ihr, wie euch eine gründliche Planung und Strukturierung der Skalierung helfen wird, den Weg sicher zu gehen. Ihr lernt unterschiedliche Routen kennen, erfahrt, welche für euch die passende ist und vielleicht auch, welche Schleichwege ebenfalls zum Ziel führen. Ihr werdet auf Herausforderungen vorbereitet und lernt, die Ausrüstung, die ihr im Gepäck habt, richtig zu nutzen. Das planvolle Vorgehen hilft euch, möglichst sicher die Skalierung zu meistern und den Aufstieg souverän zu bewältigen. Es lohnt also, sich ausreichend Zeit für die Vorbereitung zu nehmen.



## Leichtes Gepäck

Im ersten Schritt schauen wir uns den Wirkungskern an. In den seltensten Fällen wird ein Angebot 1:1 in andere Städte übertragen. Die Anpassung an lokale Gegebenheiten ist wichtig. Die Grundlage einer erfolgreichen Skalierung ist es daher, die eigenen Prozesse und Standards so zu reduzieren, dass am Ende nur noch die, die wirklich notwendig für die Erreichung der Wirkung sind, übertragen werden. Wie es gelingt, diesen Kern mithilfe verschiedener Übungen herauszuschälen, erfahrt ihr hier.

## Abgesichert sein

Wer einen Berg besteigt, braucht Absicherung – Wanderstöcke, Karabinerhaken, Klettergurte und -seile und ein gutes Team. Auch bei der Skalierung müsst ihr euch absichern, um es bis nach oben zu schaffen. Hierzu gehören eine nachhaltige Finanzierung, ein verlässlicher rechtlicher Rahmen und die richtigen Partner:innen vor Ort, die euer Modell umsetzen. Wir beleuchten diese Aspekte und wollen euch so das passende Rüstzeug für den Weg nach oben geben.

**Also los, lasst uns den Aufstieg gemeinsam planen!**

## Verschiedene Wege führen auf den Gipfel

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, eine soziale Idee zu skalieren. Welche für euch die richtige ist, hängt von vielen Faktoren ab, etwa wie komplex die Prozesse sind, welche Rolle ihr in der Skalierung spielen wollt oder müsst, wie schnell ihr skalieren möchtet und welche Gegebenheiten ihr an anderen Orten vorfindet. Wir zeigen euch, welche Wege es gibt und wie ihr den für euch richtigen Weg wählen könnt.





# Wirkungskern

Skalieren? Ja!

Aber was eigentlich?

**Es klingt nach einer einfachen Frage – doch sie hat es in sich! Bevor es an die Skalierung geht, solltet ihr euch dringend darüber klar werden, was eigentlich der unverzichtbare Kern eurer Arbeit ist. Dieser Wirkungskern ist für den gesamten weiteren Skalierungsprozess entscheidend.**

Keine Idee funktioniert an verschiedenen Orten auf genau die gleiche Weise – nur ganz selten gibt es ein schlüsselfertiges Modell, das ihr 1:1 in die Fläche bringen könnt. Oft muss man zum Beispiel sein Angebot an die Organisationskultur der Partner:innen vor Ort oder an deren Kapazitäten anpassen. Auch gilt es, regionale Gegebenheiten mit einzubeziehen, und auch die föderale Struktur in Deutschland hält jede Menge rechtliche Besonderheiten bereit. Was ihr skaliert, sind nicht eure Angebote und Aktivitäten in all ihren Einzelheiten – es ist die Wirkung eurer sozialen Idee.

Um herauszufinden, wie diese Wirkung eigentlich erzielt wird, müsst ihr eure Aktivitäten genau anschauen. Was sind die Gelingensbedingungen und sind diese auch übertragbar, also unabhängig von eurem Gründungsstandort? Ist eine enge Kooperation mit dem Bürgermeister unabdingbar oder die Altersbegrenzung, die wir für Ehrenamtliche haben? Kann das Projekt nur in Zusammenarbeit mit Schulen funktionieren oder auch mit anderen Bildungseinrichtungen? Fragen dieser Art sind absolut zentral für jedes Skalierungsvorhaben.

Im Folgenden erfahrt ihr:

- was ein Wirkungskern ist.
- weshalb es wichtig ist, seinen Wirkungskern zu bestimmen.
- wie ihr mithilfe einer Schablone erarbeitet, was das Zentrum eures Angebots ist.

## Der Wirkungskern als Grundlage der Skalierung

Ich weiß doch, was mein Wirkungskern ist, denkt ihr jetzt und möchtet dieses Kapitel am liebsten überspringen? Tut es nicht!

Stellt euch eure Aktivitäten als einen schweren Wanderrucksack vor. Für manche Bergbesteigungen benötigt ihr vielleicht Steigeisen, für andere einen besonders warmen Schlafsack. Natürlich könnt ihr auch einfach alles mitnehmen – doch dann wird der Weg sehr beschwerlich und einige Gegenstände werdet ihr ganz umsonst mit nach oben tragen. Viele Bergsteiger:innen geben sich gegenseitig Tipps, was absolut notwendig für eine Tour ist und was bloßer Ballast. Lasst uns deswegen einen gemeinsamen Blick auf den Kern eurer Wirkung werfen! Er ist eine wichtige Grundlage dafür, die richtige Skalierungsmethode zu finden und beschwingt mit dem Aufstieg zu beginnen.

Konkret hilft euch der Wirkungskern, herauszufinden,

- wie standardisierbar eure Idee ist.
- welche Rolle ihr selbst weiterhin spielen müsst (Skalierungsmethode).
- welche Gegebenheiten vor Ort vorhanden sein müssen.
- welche Kompetenzen die Partner:innen vor Ort mitbringen müssen (Partner:innen-Profil).

Sich über diese Punkte klar zu werden, ist eine der wichtigsten Vorbereitungen, um die Skalierungsreise gut beginnen zu können.

**Also dann – los geht's!**



### Wirkungskern

Die Bedingungen und Qualitätsstandards, die unbedingt notwendig sind, um die von euch beabsichtigte Wirkung zu erzielen, nennen wir Wirkungskern.

*»Wir haben festgestellt, dass es für ›Radeln ohne Alter‹, außer den Rikschas, mit denen Engagierte und Senior:innen Ausfahrten machen, nicht viel bedarf. Umsetzen kann dies eine Senioreneinrichtung, eine Gruppe Ehrenamtlicher oder eine Kommune, das spielt keine Rolle. Diese Flexibilität wollen wir ermöglichen, indem wir kein starres Konzept vorgeben, sondern in der Umsetzung sehr viel Spielraum lassen. Nicht verhandelbar ist, dass die Rikscha-Fahrten für die Senior:innen kostenlos sind und die Partner:innen vor Ort nach unseren Grundprinzipien agieren. Die Niedrigschwelligkeit unseres Angebots ermöglicht es, dass viele Menschen sich unserer ›Mission‹ anschließen.«*

Natalie Chirchiatti, Geschäftsführerin, Radeln ohne Alter

## Weniger ist mehr – Mut zur Lücke

Euren Wirkungskern zu erarbeiten, könnt ihr euch vorstellen wie das Schälen einer Frucht:

Arbeitet euch von außen nach innen vor und fragt euch bei allen Prozessen und Elementen, ob sie

- zur Wirkung beitragen.
- auch anders gemacht werden können.
- übertragbar sind.

Übertragbar ist ein Element dann, wenn es unabhängig von lokalen Gegebenheiten und/oder bestimmten Personen funktioniert. Fragt euch:

- Funktioniert unser Angebot auch im urbanen/ländlichen Raum?
- Funktioniert es auch ohne unser Netzwerk?
- Funktioniert es auch ohne uns?

Wenn etwas nicht 1:1 übertragen werden kann, denkt darüber nach, wie es angepasst werden kann.

Auch wenn es schwerfällt: Manchmal muss man sich von guten Ideen verabschieden, um sich aufs Wesentliche konzentrieren zu können. Je standardisierter und weniger komplex ihr eure Aktivitäten beschreiben könnt, desto leichter können sie von anderen übernommen werden.



### Tipp

Je präziser und prägnanter der Wirkungskern formuliert ist, desto einfacher ist es später, das Modell weiterzugeben und zu skalieren.

**Seid ihr bereit, euch zu eurem Wirkungskern vorzuarbeiten? Dann ran an den Wirkungskern-Canvas!**

*»Für uns war es ein wichtiger Schritt, unseren Wirkungskern herauszuarbeiten: Wir haben erkannt, dass wir unser Projekt ›climb-Lernferien‹ transferieren möchten und damit unsere beiden Zielgruppen erreichen: armutsgefährdete Grundschul Kinder und angehende Pädagog:innen. Wir arbeiteten heraus, dass Auftraggeber dabei die Kommunen (selten Länder) sind, die das Produkt ihren Grundschulen zur Verfügung stellen, um Kinder zu stärken. Hochschulen kommen als Auftraggeber im Sinne von Partnern in der Erwachsenenbildung hinzu. So erreichen wir neben den Kindern auch viele junge Erwachsene und wirken unter anderem über den Multiplikator Hochschule langfristig auf einen tiefergehenden Systemwandel hin.«*

Jennifer Busch, Gründerin und Gesellschafterin der gemeinnützigen CLIMB GmbH

<p><b>Was ermöglicht eure Aktivitäten an eurem bisherigen Standort?</b></p>	<p><b>Kernaktivitäten</b></p> <p>Was sind eure primären Aktivitäten? Wenn ihr zum Beispiel Lesepatenschaften anbietet, dann wären es die Lesestunden, die Schulung der Pat:innen etc.</p>	<p><b>Interne Prozesse</b></p> <p>Wie läuft die Arbeit in eurem Team ab? Wie tauscht ihr euch aus? Gibt es zum Beispiel eine Datenbank, ein Handbuch oder ein Schwarzes Brett, ohne das gar nichts geht?</p>	<p><b>Werte</b></p> <p>Schwerer greifbar, aber umso wichtiger: Was ist euer Anspruch an eure Arbeit? Dazu zählt Kommunikation auf Augenhöhe ebenso wie fair gehandelter Bürokafee.</p>	<p><b>Kanäle</b></p> <p>Wie erreicht ihr eure Zielgruppe? Zum Beispiel über persönliche Ansprache, Telefonate oder Flyer?</p>	<p><b>Ressourcen</b></p> <p>Welche setzt ihr für das Projekt ein? Hierzu gehören personelle Ressourcen und finanzielle Mittel ebenso wie Material, Software, Hardware etc.</p>	<p><b>Partner:innen</b></p> <p>Welche Externen bezieht ihr mit ein? Versucht dabei möglichst konkret zu sein (anstatt Schulen zum Beispiel Lehrer:innen oder Schulleiter:innen).</p>
<p><b>Wirkung</b></p>	<p><b>Zielgruppen</b></p> <p>Was möchtet ihr mit euren Aktivitäten erreichen? Was sind die Hauptzielgruppen (zum Beispiel Kinder), was indirekte Zielgruppen (zum Beispiel Lehrer:innen, Eltern)?</p>			<p><b>Angestrebte Wirkung</b></p> <p>Welche Wirkung strebt ihr auf der gesellschaftlichen Ebene an (Impact) und welche Veränderung soll bei der Zielgruppe erreicht werden (Outcome)?</p>		
<p><b>Übertragbarkeit</b></p>	<p><b>Gegebenheiten am Ursprungsort</b></p> <p>Welche besonderen Gegebenheiten gibt es vor Ort? Dies können positive Elemente sein, wie zum Beispiel bestimmte Personen oder starke Netzwerke; aber auch Herausforderungen, wie eine hohe Anzahl an sozial benachteiligten Menschen.</p>					
<p><b>Wirkungskern</b></p>	<p>Listet hier die Elemente auf, die zur Erreichung der Wirkung notwendig und übertragbar sind, die am neuen Standort übernommen werden müssen, um die gleiche Wirkung zu erzielen.</p>					

## Übung: Wirkungskern-Canvas

**Und hier noch drei Tipps für die Arbeit mit dem Canvas:**

1. Ist etwas nicht übertragbar, versucht es zu standardisieren. Ist einer eurer Erfolgsfaktoren beispielsweise Frau Müller, die immer alles im Blick hat und genau weiß, wann welche Schule welche Unterstützung braucht? Dann ist der Erfolgsfaktor nicht Frau Müller, die höchstwahrscheinlich nicht übertragen werden kann, sondern ein Überblick über die Bedarfe und eine schnelle und individuelle Unterstützung. An dieser Stelle hilft es, zu abstrahieren.

2. Oft ist es nicht einfach, die nötige Distanz zu den eigenen Aktivitäten zu entwickeln – macht diese Übung deswegen am besten zu zweit beziehungsweise stellt den Wirkungskern am Ende einer Person vor, die nicht zum Team gehört.

3. Habt ihr Mühe, den Canvas auszufüllen? Manchmal hilft es, wenn ihr an einen „normalen“ Arbeitstag mit all seinen Abläufen denkt und diesen durchgeht, dann vergisst man nichts. Bezieht in das Ausfüllen des Canvas euer Team mit ein.



# Skalierungs- methoden

## Welche Route ist die richtige?

**Manchmal beginnt eine Skalierung ungeplant: Die ersten Anfragen werden dann oft aufs Geratewohl bedient. Ein Wachstum setzt ein, das organisch, nicht aber strategisch ist – das Ergebnis kann sein: Euer Ansatz wird nicht in eurem Sinne umgesetzt, das Konzept vielleicht verwässert, eure Partner:innen vor Ort waren doch nicht die geeigneten und eure Ressourcen sind bald aufgebraucht.**

Besser ist es, wenn man von vornherein eine bewusste Entscheidung für eine Verbreitung trifft und diese dann strategisch angeht. Wenn wir von Skalierung sprechen, verstehen wir darunter deshalb die strategische Verbreitung eines wirksamen Ansatzes.

Was ihr braucht, ist nichts weniger als ein Masterplan! Schließlich ist Skalierung nicht gleich Skalierung. Im Gegenteil: Kaum ein Weg, den eine Organisation wählt, gleicht dem einer anderen. Wie auf einer Bergtour gibt es höchst unterschiedliche Routen. Alle führen zum Gipfel und doch sind sie sehr verschieden. Der direkteste Weg ist wahrscheinlich besonders steil und nur für die austrainierten Alpinisten geeignet.

Da muss jeder Handgriff sitzen, Pannen können schnell gefährlich werden. Eine andere Route führt über Serpentina – das ist entspannter, erfordert weniger Konzentration, aber mehr Zeit. Und ein dritter Pfad verbindet vielleicht Teilstücke aus den ersten beiden Wegstrecken und passt durch den Wechsel zwischen flachen und anspruchsvollen Partien perfekt zu den Fähigkeiten und Bedürfnissen des Bergsteigerteams.

Genauso empfiehlt es sich, dass ihr eure Skalierungsmethode ganz individuell auf eure Bedarfe und euer Know-how anpasst. Nichtsdestotrotz gibt es idealtypische Verbreitungswege, die kennenzulernen euch helfen soll, euch zurechtzufinden und die für euch richtige Methode zu finden. Schauen wir uns diese einmal genauer an.

Im Folgenden erfahrt ihr:

- welche Möglichkeiten der Skalierung gibt es?
- was sind die jeweiligen Vor- und Nachteile?
- wie finden wir das richtige Modell?

Geht es um Skalierungsmethoden, geistern zahlreiche Begriffe durch den Raum – wenige davon sind klar definiert. Häufig hört man „Social Franchise“, dann gibt es die offene Verbreitung („Open Source“), „Filialisierung“, „vertragliche Partnerschaften“, „Kapazitätserweiterung“ und vieles mehr. Bei openTransfer haben wir uns für einen Dreiklang entschieden, der die diversen methodischen Varianten mit ihren unterschiedlichen Benennungen klar aufteilt: Diffusion, Kooperation und Expansion. Im Folgenden stellen wir euch alle drei Methoden vor, nennen Vor- und Nachteile und zeigen Beispiele erfolgreicher Umsetzung.

## Diffusion

Die „Diffusion“ ist sicherlich die simpelste Form der Weitergabe einer Idee. Sie wird bei diesem Ansatz an unabhängige Partner:innen weitergegeben, ohne dass dabei Verträge geschlossen werden. Ihr könnt euer Wissen einfach dadurch weitergeben, dass ihr alle Informationen für die erfolgreiche Durchführung der Aktivitäten offenlegt. Aufbau und Prozesse erklärt ihr beispielsweise in einem Handbuch, Wiki, in Checklisten oder auf eurer Homepage. Ihr könnt auch Workshops und Schulungen anbieten, um zu vermitteln, was ihr tut. Nach der Übergabe findet der weitere Austausch auf freiwilliger Basis statt.

Die Methode hat Vor- und Nachteile. Auf der einen Seite habt ihr relativ wenig Einfluss darauf, wer eure Idee übernimmt und wie sie dann vor Ort umgesetzt wird. Auf der anderen Seite kann durch die „Diffusion“ eine Skalierung sehr niedrigschwellig stattfinden. Das verspricht eine rasche Verbreitung bei für euch geringem Aufwand. Außerdem habt ihr die Möglichkeit, später von den Ideen und Erfahrungen der neuen Standorte zu lernen.

### Merkmale

- Meist keine vertragliche Beziehung
- Viele Freiheiten für lokale Anpassung
- Loser Austausch
- Kein Geldfluss
- Netzwerkstruktur

### Vorteile

- Schnelle Verbreitung
- Wenig Aufwand aufseiten der Initiator:innen
- Flexible Anpassung an lokale Gegebenheiten
- Geringe Skalierungskosten
- Neuer Standort bringt in hohem Maße eigene Ideen und Ansätze ein, die auch euch wieder inspirieren können

### Herausforderungen

- Wenig Kontrollmöglichkeiten wegen fehlender vertraglicher Grundlage
- Die Aktivitäten am neuen Standort können sich in eine andere Richtung entwickeln als intendiert
- Qualitätssicherung ist schwer zu realisieren



### Tipp

- Dieses Modell eignet sich besonders, wenn
- die Ansätze einfach zu verstehen und umzusetzen sind.
  - die Gründer:innen wollen, dass andere den Ansatz selbstständig aufgreifen und umsetzen und sie gut „loslassen“ können.
  - die Gründer:innen keine hohen gemeinsamen Qualitätsstandards ansetzen.
  - die Ideengeber:innen ihre Skalierungskosten so gering wie möglich halten wollen.



**Diffusion**  
Der „mehr als wählen e. V.“ engagiert sich für politische Partizipation. Das Format Demokratiekonvent bringt Bürger:innen auf ungewöhnliche Weise zusammen und etabliert sich derzeit in mehreren Städten.  
<https://t1p.de/5qiw>

**»In Köln, Freiburg oder Berlin gibt es schon ganz ähnliche Ansätze wie den des Demokratiekonvents in Frankfurt. In Deutschland und ganz Europa passiert da sehr viel, gerade weil das Ganze bottom-up und nicht top-down funktioniert.«**

Dominik Herold, Vorstand, mehr als wählen e. V.

## Inspiration

### Refill – Verbreitung mit wenig Vorgaben

Refill – das sind aktuell über 5.200 Orte in Deutschland, an denen man kostenlos seine Trinkflasche mit Leitungswasser auffüllen kann. Das vermeidet eine ganze Menge Müll in Form von Plastikflaschen und unnötige Ausgaben unterwegs. Refill-Station kann jeder werden – egal ob Laden, Café oder Bildungseinrichtung. Was 2017 in Hamburg begann, hat Engagierte in ganz Deutschland inspiriert: Lokale Gruppen werben für die Idee und gewinnen neue Stationen. Auf einer Online-Map kann man alle Stationen entdecken und weitere eintragen.

Refill-Station wird man in vier einfachen Schritten: 1. Besorge dir einen Refill-Aufkleber (Download auf der Homepage von Refill Deutschland oder bei anderen Gruppen). 2. Bring den Aufkleber gut sichtbar an deinem Fenster oder deiner Tür an. 3. Trage deine Daten in die Online-Karte ein. 4. Wasser nachfüllen. Punkt. Einfacher und niedrigschwelliger kann man keine neuen Netzwerkmitglieder gewinnen.

Maßgeblich getragen wird die Verbreitung der Idee zusätzlich von lokalen Gruppen, die neue Mitmacher:innen werben und auf das Thema „Müllvermeidung und Ressourcenschonung durch das Trinken und Teilen von Leitungswasser“ aufmerksam machen.

Tino Buschbeck, Susi Ehrhardt und Nele Wlokas haben 2017 in Jena eine Refill-Gruppe gegründet. Sie hatten die „Erfinderin“ von Refill Deutschland, Stephanie Wiermann, angesprochen, die per Telefon und E-Mail die Grundlagen

des Aufbaus einer Gruppe erklärte. Darüber hinaus konnten sie andere Gruppen aus dem deutschlandweiten Netzwerk ansprechen: Wie gewinnt man die ersten Refill-Stationen? Wie designe ich das Material? In einer Cloud liegen inzwischen zahlreiche Vorlagen, zum Beispiel eine Muster-Pressemitteilung.

„Das Netzwerk hat super funktioniert“, erinnert sich Nele. Grundsätzlich ist aber Selbstorganisation das oberste Prinzip des Engagements. Regeln gibt es sehr wenige. An allererster Stelle: Das Logo darf nicht verändert werden! Es dürfen außerdem keine Drucksachen angefertigt werden und das Logo darf auf keine Merchandiseprodukte wie beispielsweise Flaschen, T-Shirts und Beutel gedruckt werden (Stichwort: Müllvermeidung).

In Jena haben Tino, Susi und Nele schon einen Refill-Tag mit öffentlichkeitswirksamen Aktionen organisiert. Zusätzliche Aktivitäten finden auf Social Media statt. Was die Gruppen in verschiedenen Städten tun, inspiriert die Engagierten an anderen Standorten.

„Die Wahrscheinlichkeit, dass das, was in Oldenburg funktioniert hat, auch in Jena gut läuft, ist relativ groß“, meint Susi Ehrhardt. Der Charme des Projekts liegt nicht zuletzt in der Freiheit, vor Ort das Ziel und die Werte von Refill so auszufüllen und mit Aktionen zu unterstützen, wie man es möchte. Einen Masterplan, wie Refill weiter skaliert wird, gibt es nicht.

<https://refill-deutschland.de>

**»Die anstiftung hat sich von Anfang an als Teil der Gartenprojekt-Bewegung verstanden. Wir sehen uns als Anlaufstelle, Vernetzerin und Beraterin. Von Beginn an war unser Ziel, die Verbreitung von Gemeinschaftsgärten zu unterstützen: indem wir Menschen zusammenbringen, Material zusammentragen, bei Fragen ansprechbar sind, Vernetzungstreffen organisieren, Gartengründungen unterstützen und vieles mehr.«**

*Gudrun Walesch, Urbane Gemeinschaftsgärten / anstiftung*

Wer noch per Diffusion skaliert:

Asylotheken | Balu und Du | Bürgerstiftungen | Carrotmobs | DORV-Zentren | Freifunk | Freiwilligenagenturen | Greeter | Kulturlogen | Kunst-Koffer | Mehrgenerationenhäuser | MENTOR – Die Leselernhelfer Bundesverband | Nachtschicht | OMAS GEGEN RECHTS | Radeln ohne Alter | Repair-Cafés | Social-Media-Sprechstunden | Urban Gardening | Weltreise durch Wohnzimmer | WOHN:SINN | Youth Banks

## Kooperation

Unter „Kooperation“ fassen wir verschiedene Modelle mit der Gemeinsamkeit zusammen, dass die Initiator:innen ihr Modell auf der Grundlage einer verbindlichen Vereinbarung verbreiten. Das heißt, die lokalen Umsetzer:innen sind rechtlich unabhängig, verpflichten sich aber auf die Einhaltung bestimmter Standards, manchmal auch auf die Zahlung von Gebühren, um die Aktivitäten unter der Marke anbieten zu können. Diese vertragsbasierte Verbreitung wird häufig „Social Franchise“ genannt, umfasst aber auch weniger detailreich ausgestaltete Formen der Zusammenarbeit. Bestimmte Mitglieds- und Netzwerkvereine sind ebenso Formen von „Kooperation“ wie Lizenzmodelle oder Joint Ventures.

Kennzeichen einer Skalierung per „Kooperation“ sind eine festgelegte Arbeitsteilung zwischen der Organisation, die ein Modell verbreitet, und den lokalen Partner:innen, regelmäßige Austauschformate und manchmal auch Lizenzgebühren. Häufig wird bei einer „Kooperation“ ein schlüsselfertiges Programm übergeben: mit einem Handbuch und einer Website, die alles Wissenswerte enthalten, mit Schulungen, einer engen Begleitung des Gründungsprozesses oder einem Qualitätsmanagement.

An die Anbieter:innen sind bei diesem Modell ebenfalls Erwartungen gerichtet, wie die Weiterentwicklung des Modells. Unter dem Strich müssen sie so mehr Ressourcen aufbringen als bei der „Diffusion“.

### Merkmale

- Übergabe eines schlüsselfertigen Modells
- Verbreitung findet zwischen selbstständigen Partnern:innen statt
- Grundlage bildet ein Vertrag
- Klare Standards und Arbeitsteilung
- Gemeinsame Marke
- Austauschformate
- Teilweise Lizenzgebühren

### Vorteile

- Kontrolle über die Umsetzung vor Ort durch vertragliche Bindung
- Weiterentwicklung des Modells durch regelmäßigen Austausch
- Einheitliches Auftreten erhöht den Bekanntheitsgrad und das Vertrauen

### Herausforderungen

- Relativ kosten- und arbeitsintensiv
- Aufgaben/Rollen der Initiator:innen ändern sich
- Image der lokalen Partner:innen hat Auswirkung auf die gesamte Marke



### Tipp

- Dieses Modell eignet sich besonders
- wenn Organisationen hohe Qualitätsansprüche und/oder sensible Zielgruppen haben.
  - wenn die Aktivitäten komplex sind, sich aber gut standardisieren lassen.
  - im Falle von Konzepten, bei denen die lokale Anpassung wichtig ist.
  - wenn der Organisation der Austausch und die Weiterentwicklung des Modells besonders wichtig sind.



### Kooperation

In Deutschland gibt es über 100 CAP-Märkte. Sie ermöglichen einen barrierefreien Einkauf und haben einen hohen Anteil von Mitarbeitenden mit Behinderung. Thomas Heckmann erklärt, wie das Social-Franchise-System funktioniert.

<https://t1p.de/y4tn>

**»105 Märkte betreiben unsere Franchise-Nehmer in ganz Deutschland. Dies sind Sozialunternehmen, die bereits mit behinderten Menschen arbeiten. Franchise-Konzepte wie unseres können es ihnen erleichtern, in ganz neue Geschäftsfelder einzusteigen. Derzeit wachsen wir jedes Jahr um drei bis fünf Märkte.«**

Thomas Heckmann, Geschäftsfeldleiter, GDW-Süd

## Inspiration

### depot – vom Teilen zum Kooperieren

Auf der Website vom depot verleihen gemeinnützige Organisationen, Firmen und Privatpersonen untereinander Ressourcen – von der Bierbank bis zum Seminarraum. Was in Leipzig und Halle bereits funktioniert, soll bald in vielen weiteren Städten Menschen zusammenbringen.

Das Prinzip ist einfach. Wer beispielsweise als Non-Profit-Organisation einen Beamer, einen Profi-Grill, ein Mischpult, einen Akkuschauber oder ein Stand-up-Paddleboard benötigt, kann all dies auf der depot-Homepage finden und für ein geringes Entgelt ausleihen. Man prüft anhand eines Kalenders die Verfügbarkeit und vereinbart eine Übergabe. Ein automatisch generierter Leihvertrag und ein Übergabeprotokoll stellen sicher, dass alle zu ihrem Recht kommen.

Die Idee zu der Verleihplattform hatten Engagierte der Leipziger Stiftung „Ecken wecken“. Die Stiftung möchte dazu beitragen, dass sich die Stadt zu einem immer lebenswerteren, lebendigeren und umweltfreundlicheren Lebensraum entwickelt. Beim depot geht es um weit mehr als die bessere Auslastung von Geräten und Räumen. Während der Übergabe und Rücknahme begegnen sich Aktive aus ganz unterschiedlichen Organisationen, die sonst keine Berührungspunkte hätten. Aus dem Kennenlernen entsteht im besten Fall Vernetzung, die über das Leihen und Verleihen hinauswirkt.

Für eine deutschlandweite Skalierung wird die Plattformstruktur, die hinter dem depot steht, als White-Label-Lösung weitergegeben, zusammen mit einer detaillierten Anleitung zum Starten eines lokalen Depots – dem Franchise-Handbuch. Das heißt, Interessierte in anderen Städten können die technische Infrastruktur übernehmen und die Oberfläche mit ihrem Namen, Logos et cetera individuell gestalten. Auch sollen Materialien wie vorbereitete Werbemittel, Pressemitteilungen, ein depot-Spiel und Ähnliches den Start für Franchisenehmer:innen in anderen Städten erleichtern.

Die Skalierung wird vom depot sehr planmäßig angegangen. Die Marke ist eingetragen, die Datenbank steht und einen Beirat bestehend aus den Gründer:innen und den Regionalpartner:innen zur gemeinsamen Weiterentwicklung soll es auch bald geben.

Eine Handvoll Städte stehen in den Startlöchern, um ein eigenes depot zu eröffnen, zum Beispiel Heidelberg, Erfurt und Chemnitz. Dazu kommt mit der Kreisjugend Erzgebirge ein Zusammenschluss von 60 Vereinen, die stärker Synergien nutzen wollen. Das Wachstum soll dabei in kontrolliertem Tempo stattfinden, um im laufenden Prozess die „Kinderkrankheiten“ der Plattform beheben zu können.

<https://depot.social/>

**»Die Gründung neuer Programmstandorte erfolgt nach dem Social-Franchise-Prinzip.**

**Die wichtigsten Schritte:**

**1. Richtige Kooperationspartner:innen für den neuen Standort finden. Das sind Organisationen, die fachliche Expertise gepaart mit hohem Engagement und Überzeugung auf den Gebieten psychische Gesundheit, Versorgung, Prävention und Gesundheitsförderung von jungen Menschen haben, regional bekannt und gut vernetzt sind.**

**2. Irrsinnig Menschlich e. V. und die Kooperationspartner:innen unterzeichnen eine Kooperationsvereinbarung.**

**3. Die Kooperationspartner:innen gewinnen fachliche und persönliche Expert:innen. Diese werden vom Irrsinnig Menschlich e. V. in einem dreitägigen Workshop zu Konzept, Haltungen, Einstellungen, Inhalt, Methodik und Praxis von »Verrückt? Na und!« ausgebildet und – je nach Bedarf – fortgebildet.«**

Anne-Kathrin Lange, Programmleiterin „Verrückt? Na und!“, Irrsinnig Menschlich e. V.

Wer noch per Kooperation skaliert:

ArrivalAid | BOOKBRIDGE | CAP-Märkte | Community Organizing | depot  
discovering hands | ELTERN-AG | HEROES | Impact Hubs | Irrsinnig menschlich e. V.  
JOBLINGE | KRASS e. V. | Lilo Lausch | ROCK YOUR LIFE! | SIRPLUS  
Social Impact Lab | wellcome

## Expansion

Eine weitere Möglichkeit der Verbreitung ist die „Expansion“, die auch häufig als „Filialisierung“ bezeichnet wird. Bei dieser Methode eröffnet eine Organisation einen rechtlich gebundenen Ableger oder eine Niederlassung an einem anderen Ort. Die administrative Leitung bleibt weitestgehend bei der Zentrale, die in der Regel auch die Finanzierung übernimmt.

Der Vorteil: Die lokalen Standorte können sich dann ganz auf die Umsetzung der Aktivitäten konzentrieren. Sie müssen keine eigene Rechtsform finden und sich etwa um steuerliche Belange kümmern.

Die Organisation ArbeiterKind.de mit ihren 80 Hochschulgruppen etwa arbeitet so und entlastet ganz bewusst die Standorte. Die Kontrollmöglichkeiten sind bei diesem Modell für die Zentrale besonders groß.

Zu bedenken ist allerdings, dass der personelle und finanzielle Aufwand relativ hoch ist und auch die Anpassung an lokale Gegebenheiten schwerfallen kann.

Auch bei sehr komplexen Vorhaben kann die „Expansion“ eine geeignete Strategie sein: Das gebündelte Know-how und Erfahrungswissen ist dann in der Zentrale angesiedelt. Die Weitergabe sämtlicher Kenntnisse an Partner:innen wäre extrem aufwendig und fehleranfällig. Das gleiche Argument sollte man gelten lassen, wenn es um das Einhalten von sehr hoch angesetzten Qualitätsstandards geht.

### Merkmale

- Standorte sind nicht eigenständig, sondern rechtlich Teile der Zentrale
- Enger Austausch, auch Qualitätssicherung, zwischen Zentrale und Standorten
- Gemeinsamer Markenauftritt
- Organisationskultur der Zentrale wird an die Standorte übertragen

### Vorteile

- Die Zentrale behält ein hohes Maß an Kontrolle über die lokalen Einrichtungen
- Synergieeffekte können optimal genutzt werden
- Einheitliches Auftreten und Wiedererkennungseffekt erleichtern Interessenvermittlung (zum Beispiel in Richtung Politik).

### Herausforderungen

- Ressourcenintensiv – das Eröffnen von abhängigen Standorten ist zeit- und kostenaufwendig, das Expansionsstempo in der Regel langsamer
- Wenig Flexibilität, das Modell an lokale Gegebenheiten anzupassen
- Risiko einer vom Tagesgeschäft losgelösten Zentrale



### Tipp

Dieses Modell eignet sich besonders

- für die Verbreitung von sehr komplexen Prozessen.
- für ressourcenstarke Organisationen.
- im Falle von Organisationen, bei denen die Organisationskultur einen bedeutenden Beitrag zur Erreichung der Wirkung hat.



### Expansion

Der Ackerdemia e.V. erreichte mit seiner GemüseAckerdemie bereits mehrere Zehntausend Kinder und Jugendliche. In dem Programm lernen Kinder, wo Lebensmittel herkommen, wie diese angebaut werden und wie man bewusst mit ihnen umgeht. Wie das per Expansion funktioniert, zeigt das Video:

<https://t1p.de/7ypn>

**»Anfangen haben wir an einer Schule mit 30 Kindern. 2021 sind wir an über 850 Schulen und Kitas und erreichen über 36.000 Kinder und Jugendliche. Unsere Zentrale ist in Berlin und Potsdam, dort werden die Konzepte erarbeitet und sind die Unterstützungsprozesse angesiedelt. Regionalmanager:innen betreuen vor Ort die Lernorte.«**

Marleen Berner, Stiftungen & öffentliche Förderpartner, Ackerdemia e. V.

## Inspiration

### climb – hoch hinaus mit Filialen

Das Sozialunternehmen climb bietet in mehreren Städten Deutschlands Lernferien für Kinder aus einkommensschwachen Familien an und hilft ihnen so, ihre Potenziale zu entfalten. Die Skalierung wird in Form einer „Expansion“ von der CLIMB gGmbH in Eigenregie durchgeführt.

Dass Skalierung kein Selbstläufer ist, weiß das Team der CLIMB gGmbH nur zu gut. 2017 nahm es am [openTransfer Accelerator](#) mit der Idee von Lernferien für Kinder aus einkommensschwachen Familien teil und arbeitete an seiner Skalierungsstrategie. Der Ausgangspunkt: Viele Kinder und junge Erwachsene können ihr Potenzial nicht entfalten – weil soziale Herkunft häufig wichtiger ist als schlummernde Fähigkeiten und Träume. Angst und niedrigen Erwartungen setzt climb Mut und eine Kultur der Möglichkeiten entgegen.

Bei den climb-Lernferien lernen pro Standort rund 45 Kinder zwei Wochen lang von und mit jungen Erwachsenen. Die Tage sind strukturiert mit Lernzeiten in Deutsch und Mathe und Projektangeboten sowie gemeinsamen Ausflügen. Klein und Groß lernen mit- und voneinander – das ist in dieser Form einzigartig in Deutschland.

climb startete mit den Lernferien 2012 in Hamburg, 2014 folgte Dortmund, 2016 Mainz, 2019 Mannheim und Bremen, 2020 kam Corona der weiteren Expansion in die Quere.

2017 fiel die Entscheidung gegen ein Social Franchise und für ein zunächst langsames, dafür stetiges und steigendes Wachstum mit einer Zentrale in Hamburg und Filialen in verschiedenen Städten. Jennifer Busch von der CLIMB gGmbH begründet die Entscheidung so: „Wir haben uns für dieses Filial-Modell entschieden, weil die hohe Qualität climbs unser Alleinstellungsmerkmal ist und wir diese so besser sicherstellen können. Tiefere systemische Wirkung erreichen wir durch eine Expansion der gGmbH besser als durch Franchising der Lernferien.“

An jedem climb-Standort gibt es ein Lokalbüro mit ein bis zwei Stellen für die Lokalkoordination, welche für die climb-Schulen, die lokalen Leitungsteams und Ehrenamtlichen sowie die Qualitätssicherung, lokales Fundraising und Pressearbeit verantwortlich sind. Lokale Partner sind dabei immer die Kommunen (Bildungsbüros, Jugendämter). Sie beteiligen sich an den Kosten der Lernferien in Höhe von 200€ pro Kind und Lernferien. Zusätzliche Mittel kommen aus dem Bildungs- und Teilhabepaket des Bundes, welches kommunal verwaltet wird, sowie aus Spenden von lokalen Stiftungen und Unternehmen. Weitere für die Skalierung entscheidende Partner sind die Schulen, an denen Lernferien durchgeführt, sowie Hochschulen, an denen die Lehramtsstudierenden eingeschrieben sind, die an climb teilnehmen.

<https://www.climb-lernferien.de/>

**»Erfahrungsgemäß können sich Ehrenamtliche nur für eine geringe Anzahl von Stunden engagieren. Deshalb möchten wir unsere Ehrenamtlichen möglichst von Verwaltungsaufgaben entlasten, damit sie sich auf das Engagement für unsere Mission und unsere Zielgruppen konzentrieren können. Zudem ist unser Anliegen, dass die Gründung einer ehrenamtlichen Gruppe und das Engagement vor Ort niedrigschwellig möglich sind. Wäre eine Gruppengründung jeweils mit einer Vereinsgründung verbunden, würde dies einen hohen Verwaltungsaufwand bedeuten und sicherlich auch auf einige Ehrenamtliche eher abschreckend wirken.«**

Katja Urbatsch, Gründerin und Geschäftsführerin, ArbeiterKind.de

Wer noch per Expansion skaliert:

Kinderzentren Kunterbunt | querstadtein | Nestwärme | Jobact | Ackerdemia  
Climb | ArbeiterKind.de | START-Stipendium | RheinFlanke | Teach First | LitCam  
Trauerland | Über den Tellerrand

## Skalierungsmethoden auf einen Blick

DIFFUSION	KOOPERATION	EXPANSION
Das Angebot ist standardisiert und leicht umsetzbar.	Das Angebot ist standardisiert. Die Vorgaben müssen eingehalten werden.	Hier geht es um komplexe Prozesse, die schwer standardisierbar sind.
Das gemeinsame Auftreten beschränkt sich oft auf ein gemeinsames Logo.	Die Wahrung des Markenprofils ist für den Erfolg wichtig.	Die Wahrung des Markenprofils ist für den Erfolg wichtig.
Initiator:innen haben nicht die Ressourcen, um eine intensive Begleitung zu ermöglichen. Oft springt ein Netzwerk ein.	Unterstützung und Begleitung der lokalen Umsetzer:innen sind wichtig. Die nötigen Ressourcen und Skills sind vorhanden.	Unterstützung und Begleitung der lokalen Umsetzer:innen sind wichtig. Die nötigen Ressourcen und Skills sind vorhanden.
Die Anpassung an lokale Gegebenheiten ist für den Erfolg wichtig.	Die Anpassung an lokale Gegebenheiten ist für den Erfolg wichtig.	Der Erfolg beruht auf einer besonderen Organisationskultur.
Lokale Partner:innen verfügen über Ressourcen und Fertigkeiten, um die Angebote umzusetzen.	Partner:innen arbeiten eigenständig entlang von Standards und verfügen über Ressourcen und Fähigkeiten.	Lokale Ableger sind in der Lage, Richtlinien der Zentrale umzusetzen.

## Hybride und digitale Modelle

Beim Skalierungs-Monitor 2020 ordnete sich fast ein Drittel der Befragten keiner idealtypischen Skalierungsmethode zu, sondern verbreitet mit einer Mischung aus verschiedenen Modellen. Tatsächlich findet sich eine Vielzahl sehr individueller Skalierungsmethoden in der Praxis. Da kann eine Organisation lokalen Umsetzer:innen sehr viele Freiheiten einräumen (Modell: „Diffusion“), möchte aber, dass einige zentrale Werte vertraglich abgesichert sind (etwa, dass alle Aktivitäten kostenlos angeboten werden). Ein anderes Programm setzt auf „Expansion“, aber nicht, weil Komplexität oder der Wunsch nach Kontrolle dies verlangen, sondern um die lokalen Gruppen maximal zu entlasten. Diese müssen dann kein Fundraising stemmen, keinen Verein gründen et cetera.

Die drei Modelle sind so etwas wie Idealtypen. Die Herausforderung für skalierende Organisationen besteht darin, die einzelnen Elemente zu verstehen, einschätzen zu können und gegebenenfalls einen cleveren Mix zu entwickeln.

Seit einigen Jahren gibt es zudem Organisationen, die weitgehend digital arbeiten und ebenfalls eine Mischung verschiedener Verbreitungswege gewählt haben. [vostel.de](http://vostel.de) ist so ein Beispiel. Die Online-Plattform bringt niedrigschwellig gemeinnützige Organisationen und Menschen zusammen, die sich engagieren wollen. Startpunkt der Gründerinnen war Berlin, inzwischen gibt es das Angebot in acht weiteren Städten. Zwar können sich sowohl Organisationen als auch Engagierte selbstständig auf der Plattform eintragen und werden weitgehend automatisiert gematcht. Um allerdings eng und vertrauensvoll mit den Engagement-Anbieter:innen in verschiedenen Städten zusammenzuarbeiten, sucht [vostel.de](http://vostel.de) insbesondere in der Akquisephase den persönlichen Kontakt, stellt sich zum Beispiel an neuen Standorten zunächst auf Messen vor, bietet Workshops zu Freiwilligenmanagement sowie telefonisches Onboarding, um soziale Organisationen kennenzulernen und eine Bindung aufzubauen. Um dies zu ermöglichen, kooperiert [vostel.de](http://vostel.de) jeweils eng mit Unternehmen und/oder Partner:innen vor Ort.



Quelle: Skalierungs-Monitor 2020, Stiftung Bürgermut (n=88)

## Die richtige Skalierungsmethode finden

Welches die für euch passende Skalierungsmethode ist, hängt von verschiedenen Komponenten ab. Bei der Aufstellung der Vorteile und Herausforderungen konntet ihr schon einen ersten Abgleich mit euren Bedürfnissen und Möglichkeiten machen. Wollt ihr den richtigen Weg finden, müsst ihr euch fragen:

- Wie schnell und in welchem Umfang wollen wir skalieren?
- Wie komplex sind die Prozesse und Erfolgsfaktoren?
- Welche Kapazitäten und Kompetenzen müssen bei uns und bei den lokalen Partnern:innen vorliegen?
- Wie wichtig ist die regionale Anpassung des Konzepts?
- Passt die Methode zu den Umsetzer:innen vor Ort?

Zur Verdeutlichung haben wir im Folgenden die drei Skalierungsmethoden entlang der zentralen Kriterien Ziele, Komplexität und Kapazitäten gruppiert. Positioniert eure Organisation auf den drei Grafiken – dann seht ihr, zu welcher Methode ihr die größte Nähe habt.

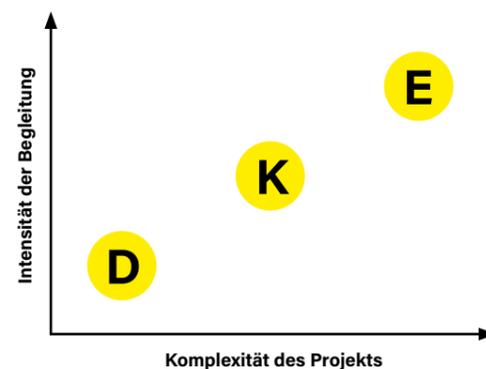
### Ziele – was möchten wir mit der Skalierung erreichen?



Weitere Fragen, die ihr euch hier stellen solltet:

- Warum möchtet ihr skalieren?
- Strebt ihr einen systemischen Wandel an?

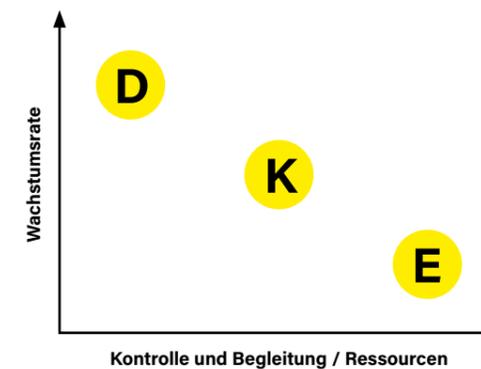
### Komplexität – wie komplex ist unser Modell?



Weitere Fragen, die ihr euch hier stellen solltet:

- Wie einfach ist das Angebot umsetzbar?
- Welche Aufgaben sollten weiterhin von euch übernommen werden?
- Wie wichtig ist das Einhalten von Standards?

### Kapazitäten – welche Ressourcen sind aufzuwenden?



Weitere Fragen, die ihr euch hier stellen solltet:

- Wie viel Personal, Zeit und Geld könnt ihr aufwenden?
- Wie viel sollten die Partner:innen vor Ort mitbringen?
- Gibt es ein Erlösmodell?

**D** = Diffusion

**K** = Kooperation

**E** = Expansion

Grundsätzlich geht es auch um die Stimmigkeit einer Methode. Zu fragen ist, ob sie zu eurer Organisation und ihrer Kultur passt.

Denkt nicht zuletzt auch an eure (potenziellen) Partner:innen vor Ort. Fragt euch, ob sie euren Skalierungsweg mitgehen würden, ob er ihren Bedarfen und Ressourcen entspricht.

### Fünf Ideen zur Entscheidung für die richtige Methode

1. Prüft kritisch, welche Ressourcen ihr habt und einbringen könnt und wie nachhaltig ihr finanziell aufgestellt seid.
2. Legt euch nicht schon zu Anfang auf eine Strategie fest, sondern testet verschiedene Wege, bevor ihr euch entscheidet.
3. Eine Anpassung der Strategie und das Zusammenführen von Elementen unterschiedlicher Methoden sind völlig normal, oftmals notwendig und ein Zeichen eurer Agilität.
4. Holt euch so viel wie möglich Feedback von Menschen außerhalb eurer Organisation. Es sind in der Regel wichtige Rückmeldungen.
5. Jede Methode hat Vor- und Nachteile. Vergesst beim Abwägen nicht, auch auf euer Bauchgefühl zu hören. Oft verrät es, ob ein Konzept wirklich zur Organisation, zu ihrer Arbeitskultur und ihren Werten passt.



# Einnahmen und Ausgaben

## Auf den richtigen Mix kommt es an

**Wer skalieren möchte, braucht Energie und einen langen Atem. Doch das alleine reicht meist nicht. So entstehen durch die Verbreitung zusätzliche Kosten sowohl bei euch als auch an den neuen Standorten, die gedeckt werden müssen. Dies erfordert in der Regel, dass zusätzliche finanzielle Mittel akquiriert werden.**

Wer hoch auf den Berg möchte, muss die nötige Ausrüstung und Proviant einkaufen sowie unterwegs Unterkunft oder Wegzoll zahlen. Ohne Geld geht es also nicht. Das gilt ebenso für die Skalierung. Um bei der Analogie des Bergsteigens zu bleiben: Es gibt Kosten, die bei der Vorbereitung entstehen, noch bevor ihr loszieht, und solche, die beim Aufstieg entstehen. Wie hoch diese sind, kommt darauf an, wie steil der Weg ist, welche Ausrüstung ihr braucht sowie wie gut ausgestattet ihr und eure Partner:innen schon seid. Auf die Skalierung bezogen heißt das: Je nach Skalierungsmethode und Tempo der Verbreitung seid ihr und sind die Standorte mit zusätzlichen Ausgaben konfrontiert.

Jede Organisation hat ganz unterschiedliche Möglichkeiten, die nötigen Geldmittel zu beschaffen, und jede Aktivität hat andere Anforderungen. Das heißt: Nicht jede Finanzierung passt immer und überall. Es lohnt sich, die verschiedenen Finanzierungswege genau zu prüfen – von Spenden und Drittmitteln über eigene wirtschaftliche Tätigkeit bis hin zu Franchise-Gebühren. Entscheidend ist der individuell richtige Mix.

Im Folgenden erfahrt ihr:

- wie ihr die Kosten ermittelt, die auf euch zukommen.
- welche Möglichkeiten es gibt, diese zu stemmen.
- welche Finanzierungsarten zu eurer Skalierungsmethode passen.

**Welche Kosten entstehen bei der Skalierung?**

Wenn man Organisationen fragt, was die größte Hürde bei der Skalierung ist, lautet die Antwort oft: die fehlende Finanzierung. Wenn nur ein:e Unterstützer:in käme, der oder die das Ganze finanzierte, dann stünde der Verbreitung in andere Städte eigentlich nichts mehr im Wege. Doch ganz so einfach ist es nicht. Es bedarf verschiedener Vorüberlegungen und finanzieller Voraussetzungen, damit die Skalierung gelingt. Darauf basiert die Akquise der Mittel.

Starten wir mit den Basics: Worum niemand herkommt, ist, sich einen Plan zu machen, wie das eigene Vorhaben finanziert werden soll. Dafür ist es nicht nur wichtig zu verstehen, welche Kosten auf euch zukommen, sondern auch an welcher Stelle und wann.

Die Antwort ist eng mit der Art eures Skalierungsvorhabens verbunden: Wie intensiv werdet ihr mit euren Standorten zusammenarbeiten? Denn ein enger Austausch ist zeitintensiv, es fallen in der Regel erhebliche Personal- und Reisekosten an.



**Tipp**

Je enger die Kooperation zwischen Zentrale und Standorten, desto höher werden die Kosten ausfallen. Eine eher lose Kooperation braucht vor allem in der Vorbereitungsphase Ressourcen, später weniger.

Eine weitere wichtige Weichenstellung: Arbeitet ihr mit schon existierenden Organisationen zusammen oder werden neue gegründet, die ihre Strukturen erst aufbauen müssen? Auch wenn die Kosten bei jeder Organisation und bei jedem Vorhaben variieren, so hat sich häufig gezeigt: Viele unterschätzen im Vorfeld die Kosten, die auf sie zukommen. Eine Skalierungsbinsenweisheit lautet: Es dauert immer länger und kostet immer mehr als geplant. Nehmt euch also ausreichend Zeit, alle Kosten aufzulisten, und überlegt auch, in welcher Phase der Skalierung sie entstehen.

**Kosten im Skalierungsverlauf**

Beachtet auch, wie sich die Kosten mit jedem neuen Standort verändern. Das bedeutet nicht immer eine Erhöhung der Kosten, sie können auch durchaus geringer werden. Wenn ich zum Beispiel Werbematerial für alle Standorte produziere, verringern sich die Kosten pro Standort. Bei Schulungen oder Fortbildungen verringern sich im Laufe der Skalierung Ausgaben, da Standorte gemeinsam geschult werden können und die Organisation immer versierter im Bereich Qualifizierung wird. In der Betriebswirtschaft nennt man so etwas Skaleneffekte.

## Übung: Kostenplan

Jetzt seid ihr dran. In der unten stehenden Übersicht findet ihr häufige Kostenpunkte sowie Infos dazu, in welcher Phase sie anfallen, wer sie stemmen muss (Zentrale oder Standort) und bei welchen Skalierungsmethoden sie wichtig sind. Tragt in der rechten Spalten einen ungefähren Betrag ein. Die Summe ergibt dann ein grobes Ausgabenvolumen, mit dem ihr weiterarbeiten könnt.

Phase	Kostenposten	Wo fallen die Kosten an?	Für welche Methoden relevant?	Kosten in €
<b>Vorbereitung</b>				
Entwicklungskosten der Skalierungsstrategie	Personal, evtl. Honorare	Zentrale	Alle	
Erstellen eines Transferhandbuchs, Flyers, Wikis oder einer Website und Ähnliches	Personal, evtl. Honorare, Druckkosten, Wissensmanagement-Tools, Lizenzen	Zentrale	Alle	
Akquise der Standorte	Personal, evtl. Reisekosten	Zentrale	Alle	
<b>Aufbau der Standorte</b>				
Kosten für die Schulung der Standorte	Personal, evtl. Honorare, Reisekosten	Zentrale	Kooperation, Expansion, evtl. Diffusion	
Aufbau vor Ort	Personal, evtl. Bürokosten, Öffentlichkeitsarbeit und Software	Standorte, eventuell Zentrale	Kooperation, Expansion	
<b>Unterstützung der Standorte</b>				
Kosten für die Unterstützung der Standorte (zum Beispiel Jahrestreffen, Fortbildungen)	Personal, evtl. Honorare, Raum und Catering, Reisekosten	Zentrale, evtl. Standorte	Kooperation, Expansion	
Kosten für Qualitätssicherung und Evaluation	Personal, evtl. Software oder Ähnliches	Zentrale, evtl. Standorte	Kooperation, Expansion	
<b>Summe der Skalierungskosten =</b>				

## Wie können die Kosten gedeckt werden?

Nun kennt ihr die Kosten, die bei der Skalierung auf euch zukommen, und ihr könnt euch überlegen, wie diese am besten gedeckt werden können. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass es nur wenige Organisationen gibt, die dieses Vorhaben durch eigene Mittel decken können. Zum Glück gibt es weitere Möglichkeiten, wie ihr die Skalierung finanzieren könnt. Einige schauen wir uns jetzt an.

### Drittmittel

Die wohl häufigste Finanzierungsquelle ist die der Drittmittelfinanzierung. Ihr könnt zum Beispiel Mittel aus öffentlichen Zuwendungen, von Stiftungen, durch Ausschreibungen oder von sozialen Investor:innen akquirieren. Dies hat den Vorteil, dass ihr nicht euer eigenes Kapital nutzen müsst (wenn überhaupt welches vorhanden ist). Außerdem kann die Unterstützung durch Geldgeber:innen das Vertrauen in euer Vorhaben stärken. Dies wiederum ist für die Akquise von Partner:innen, die euer Projekt an anderen Orten umsetzen sollen, förderlich. Allerdings unterstützen Förderinstitutionen nach wie vor eher neue, innovative Projekte als die Verbreitung erprobter Ideen – auch wenn sich die Förderlogiken langsam ändern.

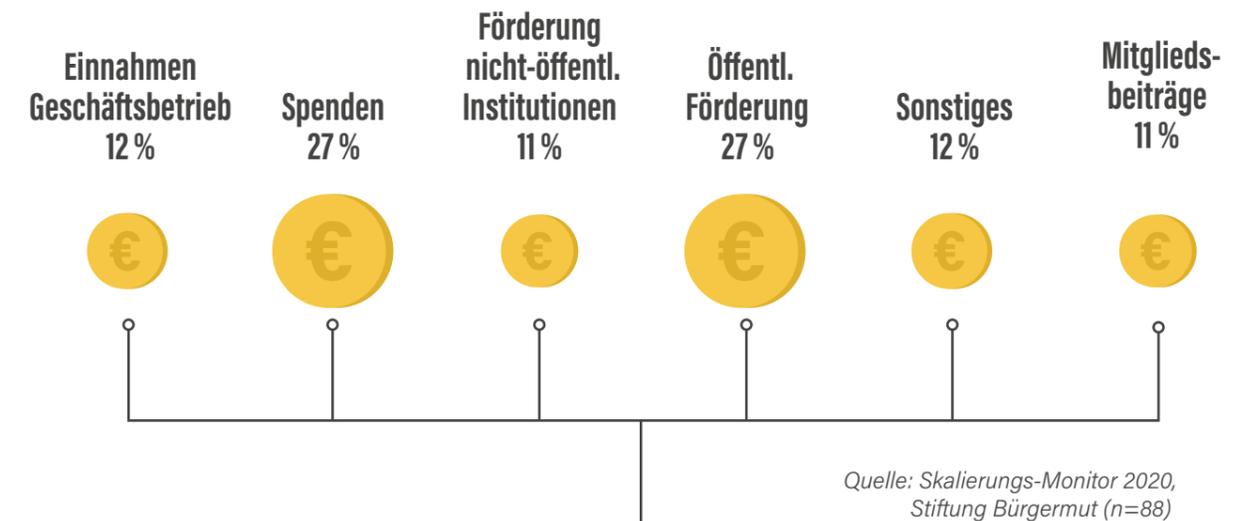
Daher kann es verlockend sein, eurem Projekt ein immer neues innovatives Mäntelchen zu geben und euer Skalierungsvorhaben darunter zu verstecken, um es so ans Ziel zu schmuggeln. Zur Erläuterung, welche Herausforderungen das für euch birgt, greifen wir noch einmal auf das Bild des Berges zurück. Stellt euch vor, ihr habt einen Rucksack, der all die Aufgaben beinhaltet, die bei der Skalierung anfallen. Nun vereinbart ihr mit einer Förderinstitution ein neues Projekt.

Das können wir uns als einen weiteren Rucksack vorstellen. Einige der Aufgaben für das Projekt werden sich mit den Aufgaben für die Skalierung überschneiden. Das war wahrscheinlich auch eure Idee. Dennoch werden zusätzliche Aufgaben für das spezifische Projekt bleiben, auf die ihr euren Fokus setzen müsst, denn dafür habt ihr die finanzielle Unterstützung bekommen. Das heißt, ihr habt also zwei Rucksäcke auf. Das macht es nicht einfacher, auf die Spitze des Berges zu kommen. Versucht also Unterstützer:innen zu finden, die es euch ermöglichen, den Fokus auf das Skalierungsvorhaben zu legen.

Im besten Falle unterstützen sie euch nicht nur finanziell, sondern auch mit wertvollem Know-how und Kontakten, die euch bei der Verbreitung helfen. Überlegt auch, welche Kosten ihr an die Standorte abgeben könnt, damit die Kosten in der Zentrale so schlank wie möglich bleiben.

## Wie sich skalierende Organisationen finanzieren

(Mehrfachnennungen möglich)



**»Erfolgreiche Kontakte zu Investor:innen erfordern unendlich viele Gespräche, eine hohe Frustrationstoleranz und viel Hartnäckigkeit – nach dem alten Verkäuferspruch ›nach dem letzten Nein kommt das Ja‹. Eine gute Idee reicht nicht aus, vielmehr braucht jede:r Investor:in eine maßgeschneiderte Ansprache. Je mehr Fragen man seinen potenziellen Investor:innen stellt, umso besser versteht man, unter welchen Bedingungen eine Zusammenarbeit für sie interessant sein kann. Dann muss man sorgfältig abwägen, ob diese Bedingungen für die eigene Organisation akzeptabel sind – und auch selbst einmal Nein sagen, wenn eine in Aussicht gestellte Förderung zwar sehr verlockend ist, aber einfach nicht passt.«**

Dr. Christian Meyn, Geschäftsführer, Kinderzentren Kunterbunt

**»Noch immer pflegen Förderer und Geförderte zumeist ihren in Jahrzehnten eingeübten Dialog: Die eine Seite verlangt nach modellhaftem, innovativem Handeln. Die andere Seite liefert ... und stürzt sich in immer neue Projekte – teils mit Leidenschaft, teils aber auch aus purer Angst ums Überleben. Projektitis nennt man das Phänomen. Ein Tipp: Widersteht der Versuchung, Overheadkosten in Projektausgaben zu verstecken. Ein Förderer, der nicht versteht, dass die Finanzierung der Verbreitung und Skalierung immer auch Organisationsentwicklung umfasst, ist für eine Skalierung ohnehin nicht der richtige Partner.«**

*Uwe Amrhein, Vorstand, Stiftung Bürgermut*

#### **Spenden**

Eine weitere Möglichkeit, die Verbreitung eures Ansatzes zu finanzieren, bietet sich durch das Sammeln von Spenden. Vor allem bei Skalierungsvorhaben, die nicht ganz so hohe oder einmalige Kosten mit sich bringen, kann das ein geeigneter Weg sein. Denn im Vergleich zu Fördermitteln haben Spenden einen Vorteil: Sie sind nicht zweckgebunden, das heißt, ihr könnt sie oft flexibler einsetzen. Ein Nachteil von Spenden ist allerdings, dass es schlecht planbar ist, wann sie in welcher Höhe akquiriert werden. Dennoch solltet ihr diese Finanzierungsmöglichkeit nicht ausschließen. Denn es müssen nicht immer finanzielle Spenden sein, die ihr einwerbt. Überlegt, welche Aufgaben zum Beispiel pro bono übernommen werden können, etwa die Beratung durch einen Rechtsanwalt beim Aufsetzen eines Kooperationsvertrags. Eventuell gibt es auch Sachspenden, die euch weiterhelfen können. Das könnte Hardware sein oder auch eine Software, wie etwa ein Wiki für die Weitergabe eures Wissens an neue Standorte. Seid hier kreativ und schaut auch über den Tellerrand. Es geht nicht darum, mit so wenig Geld wie möglich die Skalierung zu schaffen, sondern das Vorhaben so effizient wie möglich anzugehen.

#### **Einnahmen im Geschäftsbetrieb**

Neben Drittmitteln und Spenden können die Kosten der Skalierung durch Einnahmen im Geschäftsbetrieb gedeckt werden. Wenn ihr eure Angebote zum Beispiel als Social Franchise oder mit einer anderen Form der „Kooperation“ verbreitet, dann könnt ihr Lizenzgebühren fordern. Diese können einmalig oder jährlich gezahlt werden. Diese Finanzierungsart hat den Vorteil, dass eure finanzielle Abhängigkeit von Förderern reduziert wird. Allerdings kann eine zu hohe Gebühr potenzielle Standorte abschrecken. Daher ist es wichtig, für die Erhebung einer Gebühr eine Gegenleistung zu erbringen, die für eure Standorte einen erkennbaren Mehrwert hat. Das kann die Nutzung einer Software sein, die ihr entwickelt habt, die Weitergabe von wertvollem Wissen, regelmäßige Unterstützung oder die Aussicht auf gemeinsames politisches Agenda-Setting. Statt einer pauschalen Jahresgebühr könnt ihr auch ein System entwickeln, bei dem eure Standorte für einzelne Unterstützungsangebote zahlen. So können sie etwa eine Gebühr für die Schulung und die Nutzung des Logos zu Beginn zahlen und später weitere Fortbildungen buchen. Beratungsleistungen könnt ihr natürlich auch für Organisationen außerhalb eures Netzwerks anbieten und damit eine zusätzliche Finanzierungsquelle erschließen.

## Das Vier-Sphären-Modell

**Wenn ihr einen Finanzierungsplan für die Skalierung erstellt, solltet ihr auf jeden Fall das Vier-Sphären-Modell im Kopf haben. Einnahmen von gemeinnützigen Organisationen können in verschiedenen Sphären verbucht werden, die unterschiedlich versteuert werden. Werden Steuern falsch berechnet, kann das gravierende Konsequenzen haben – bis hin zur Aberkennung der Gemeinnützigkeit. Hier findet ihr eine kurze Übersicht über die vier Sphären. Holt euch am besten zusätzlichen Rat bei eurer Steuerberatung oder beim Finanzamt.**

### Ideeller Bereich

Im ideellen Bereich erfüllt ihr eure satzungsmäßigen Zwecke. Hierunter fallen alle Spenden und Zuwendungen, etwa von Ministerien oder aus Landes- oder kommunalen Förderungen, Erbschaften, aber auch Mitgliedsbeiträge. Diese müssen nicht versteuert werden.

### Vermögensverwaltung

Hierzu gehören zum Beispiel Zinsen und Kapitalerträge. Gewinne müssen in den ideellen Bereich zurückfließen.

### Zweckbetrieb

Hierzu zählen alle Aktivitäten, die darauf einzahlen, dass ihr eure satzungsgemäßen Zwecke erfüllen könnt, bei denen ihr aber im klassischen Wirtschaftsumfeld tätig seid. Das können zum Beispiel Teilnahmegebühren von Bildungs- oder kulturellen Veranstaltungen sein. Hier auf werden Umsatzsteuer zum ermäßigten Steuersatz sowie die Körperschaft- und Gewerbesteuer fällig.

### Steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb

Darunter versteht man ganz normale Dienstleistungen, die auch jedes andere wirtschaftliche Unternehmen anbieten könnte. Darunter fallen zum Beispiel Sponsoring-Einnahmen, da hier ein Leistungsaustausch mit der Organisation oder dem Unternehmen, das euch sponsert, stattfindet. Vom Gesetzgeber werdet ihr daher wie normale Wirtschaftsunternehmen behandelt und die Einnahmen sind umsatzsteuerpflichtig.



#### Tipp

Wenn ihr eure Kosten kennt, könnt ihr anfangen, über Möglichkeiten nachzudenken, diese zu decken. Hierbei kann eine Mindmap hilfreich sein, in der ihr aufzeichnet, welche Finanzierungsmöglichkeiten es gibt und ob diese auf der lokalen oder zentralen Ebene liegen.

## Ein starkes Fundament

Wie oben beschrieben, gibt es verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten. Um euer Skalierungsvorhaben langfristig auf stabile Beine zu stellen, ist es empfehlenswert, einen Mix aus verschiedenen Finanzierungsquellen anzustreben. Natürlich kann der Wunsch nach einem festen Hauptförderer, der mit euch gemeinsam am selben Strang zieht, groß sein. Allerdings birgt das auch eine hohe Abhängigkeit. Wenn dieser wegbreicht, verliert ihr auf einen Schlag eure gesamte finanzielle Kraft. Daher ist es von Vorteil, die Partner zu diversifizieren und, wenn möglich, durch Eigenmittel zu ergänzen. Verschiedene Förderquellen können dabei bestimmte Teile finanzieren, etwa die überregionale Zentrale und die Umsetzung vor Ort. Eine Herausforderung ist hierbei allerdings, alle unter einen Hut zu bekommen, auf dem Laufenden und an Bord zu halten. Dennoch kann sich dieser Aufwand lohnen, da die Finanzierung nicht von einer oder ein paar wenigen Geldquellen abhängt.

Neben dem Finanzierungsmix kann auch die Akquise der Finanzmittel auf verschiedene Schultern verteilt werden, indem ihr die Standorte einbezieht. Das kann heißen, dass einige Kostenpunkte, die lokal entstehen, auch lokal finanziert werden oder dass sich die Standorte an der Finanzierung der Zentrale beteiligen, etwa durch eine Jahresgebühr. In jedem Falle bedeutet es, dass sowohl die Zentrale als auch die Standorte finanzielle Mittel akquirieren müssen. Erfahrungen haben gezeigt, dass es einfacher sein kann, lokales Fundraising zu betreiben, um den Aufbau einzelner Standorte zu finanzieren.

Viele Förderinstitutionen und Geldgeber:innen unterstützen lieber regionale Organisationen, auch wenn die Finanzierung der Zentrale letztendlich den Projekten vor Ort zugutekommt. Sie haben zum einen oft den Wunsch, sich lokal zu engagieren. Zum anderen spielt bei der Entscheidung der Aspekt der Nähe zu der Organisation eine große Rolle. Eine lokale Organisation wird oft als transparenter angesehen. Auf der anderen Seite genießt die Zentrale auf nationaler Ebene oft Ansehen und Vertrauen von Förderinstitutionen. Überlegt euch also gut, wer die Kosten übernimmt und wie ihr eure Standorte einbeziehen könnt.

Wie unterschiedlich die jeweiligen Finanzierungsmixe aussehen können, zeigen die Beispiele Ackerdemia sowie ArrivalAid auf den folgenden Seiten.

## Inspiration

### **Ackerdemia – Wachsen mit einem Finanzierungsmix**

Der Ackerdemia e. V. setzt sich für mehr Wertschätzung für Natur und Lebensmittel ein. Zu diesem Zweck hat er verschiedene Angebote geschaffen, etwa das Bildungsprogramm GemüseAckerdemia. Gestartet mit sechs Kitas und Schulen im Jahr 2014, pflanzen, pflegen und ernten dieses Jahr ca. 32.000 Kinder und Jugendliche an rund 800 Lernorten gemeinsam mit Pädagog:innen ihr eigenes Gemüse. Bis 2025 sollen es über 2.000 Lernorte werden. Bei der Bepflanzung sind Mitarbeiter:innen der Ackerdemia vor Ort und unterstützen bei der Umsetzung der Anbauplanung. Jungpflanzen und Saatgut haben sie mit im Gepäck. Neben der Zentrale gibt es Regionalmanager:innen. Finanziert wird die Organisation durch einen Mix aus Drittmitteln sowie einem Eigenanteil der Lernorte sowie perspektivisch aus Einnahmen durch ausgegründete Geschäftstätigkeiten.

### **Drittmittel**

Der Verein arbeitet mit Partner:innen aus dem Präventionsbereich, Unternehmen sowie großen und kleinen lokalen und überregionalen Stiftungen zusammen. Volumen und Intensität der Zusammenarbeit variieren. Außerdem erhält Ackerdemia öffentliche Förderungen. Zwar bedeutet die relativ große Zahl an Förderquellen auch einen gewissen Aufwand, doch ist der Fortbestand des Programms so nicht von einer Organisation abhängig.

### **Eigenanteil der Lernorte**

In der Regel übernehmen die Kitas und Schulen für die Unterstützung, die sie von der Ackerdemia erhalten, gut die Hälfte der Kosten des Programms. Für Lernorte, die sich das nicht leisten können, gibt es eine Sonderfinanzierung. Die Beteiligung an den Kosten gibt dem Verein nicht nur eine große Planungssicherheit, sondern macht die Zusammenarbeit auch verbindlicher.

### **Ausgegründete Geschäftstätigkeiten**

Mittlerweile können auch Erwachsene in den Genuss des gemeinsamen „Ackerns“ kommen – und zwar durch die „AckerPause“. Mit dem Angebot für „office gardening“ bauen die Mitarbeiter:innen von Unternehmen ihr eigenes Gemüse im oder am Büro an. Darüber hinaus werden in der Produktparte „urban farming“ Gemeinschaftsgartenprojekte realisiert, die in Mieter- und Nachbarschaften ein nachhaltiges Miteinander fördern. Die Angebote der Ackerpause wurden in eine eigene GmbH ausgelagert, deren erwirtschaftete Gewinne größtenteils an den gemeinnützigen Verein fließen.

<https://ackerdemia.de/>

## Inspiration

### **ArrivalAid – der Förderer ermöglicht die Verbreitung**

Im Jahr 2015 gründete sich die gemeinnützige Unternehmungsgesellschaft ArrivalAid in München mit dem Ziel, Geflüchtete auf die Anhörung beim Bundesamt für Migration und Flüchtlinge vorzubereiten und sie zu dem Termin zu begleiten. Bei der Anhörung entscheidet sich in der Regel, welchen Aufenthaltsstatus der oder die Antragsteller:in künftig bekommt. Mittlerweile wurde das Angebot um eine Klagebegleitung sowie die Unterstützung im Bewerbungsprozess oder während der Berufsausbildung erweitert. Außerdem veröffentlicht der Verein die monatlich erscheinende Zeitung ArrivalNews.

Ausgewählte Angebote hat ArrivalAid bereits nach Stuttgart, Frankfurt am Main, Köln und Düsseldorf skaliert. Dabei hat die Organisation auf verschiedene Skalierungs- und damit auch Finanzierungsmodelle gesetzt. In Stuttgart hat sie einen eigenen Standort gegründet, in Köln, Düsseldorf und Frankfurt am Main führen die Diakonie beziehungsweise die AWO im Rahmen einer Kooperation die Angebote durch. Finanziert wird das Vorhaben vor allem durch die Zentrale. Die lokalen Standorte beteiligen sich an den Kosten, indem sie Personal stellen.

### **Drittmittel**

Die Kosten für die Verbreitung und Umsetzung an anderen Standorten wird zum größten Teil durch einen Förderer getragen. Mit ihm ist vertraglich festgehalten, wie viel finanzielle Unterstützung die Organisation für die einzelnen Standorte erhält. Dieses Geld gibt die Münchner Zentrale dann 1:1 an die Umsetzer:innen vor Ort weiter. Diese sind aufgefordert, langfristig weitere Förderpartner zu gewinnen.

### **Beitrag auf lokaler Ebene**

Die Umsetzung auf lokaler Ebene wird durch den Hauptförderer mitgetragen. In Düsseldorf, Köln und Frankfurt am Main übernehmen die Kooperationspartner aber die Personalkosten. Es fließt also kein Geld von der lokalen auf die zentrale Ebene, aber die Kosten werden auf mehrere Schultern verteilt.

### **Spenden und wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb**

Die Zentrale wird zusätzlich noch über Spenden beziehungsweise Förderungen sowie Anzeigen in der Zeitschrift ArrivalNews (wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb) finanziert. Außerdem halten die Mitarbeiter:innen Vorträge und beraten auf Honorarbasis.

<https://www.arrivalaid.org/>



# Rechtliches

## Verträge, Rechtsform und Markenrechte

**Neben der Skalierungsstrategie ist vor allem die Rechtsform, in der die beteiligten Organisationen zusammenfinden, eine wichtige Weichenstellung. Beide Seiten sollten sich noch im Vorfeld der Skalierung mit den rechtlichen Rahmenbedingungen und der geeigneten Rechtsform auseinandersetzen und das Regelungsbedürfnis abschätzen.**

Die Strategie der Skalierung beeinflusst ganz wesentlich die gesellschaftsrechtlichen (welche Rechtsform hat eine Organisation?) und vertraglichen Regelungen (gibt es eine schriftliche Vereinbarung und wie sieht sie aus?) zwischen der Zentrale und den lokalen Standorten. Sie bildet die Basis der konkreten rechtlichen Ausgestaltung und beeinflusst, welche Verträge im Einzelnen zu schließen sind und welche sonstigen rechtlichen Vorkehrungen die Beteiligten treffen sollten.

Teil der rechtlichen Ausgestaltung ist die Frage, wer zukünftig Träger der Angebote an einem bestimmten Ort sein soll. Das kann die Organisation, die die Skalierung initiiert, ebenso sein wie die lokalen Partner:innen oder auch beide gemeinsam.

Insbesondere in haftungssensiblen Bereichen, etwa im Bereich der medizinischen Versorgung oder bei der Betreuung von Kindern, ist es wichtig, sich über die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten der Beteiligten vorab klar zu werden. Zudem kann die Frage nach der Trägerschaft für die steuerliche Einordnung der Zusammenarbeit relevant werden.

Die Skalierungsstrategie und die Problematik der Trägerschaft haben noch nicht zwangsläufig eine bestimmte rechtliche Struktur zur Folge. Allerdings werden gewisse Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten der Zentrale bereits durch die Rechtsform der beteiligten Projektpartner (unter anderem Stiftung, Verein, GmbH oder AG) eröffnet oder ausgeschlossen.

In diesem Abschnitt sollen folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Gesellschaftsformen gibt es?
- Welche Rechtsform sollten wir uns geben?
- Was gehört in einen Vertrag?
- Was ist bei Urheber- und Markenschutzrecht zu beachten?

## Überblick Rechtsformen

### Verein

Die Vorteile eines Vereins als Gesellschaftsform liegen auf der Hand: Er ist sehr einfach und kostengünstig zu gründen. Die Satzung bildet das Herzstück des Vereins und kann bei entsprechendem Votum der Mitgliederversammlung geändert werden, sodass sich auch später noch vereinsrechtliche Regelungen bis hin zum Vereinszweck ändern lassen.

Dies bedeutet jedoch gleichzeitig, dass seine Beständigkeit weniger hoch ist als etwa die einer GmbH, in der Kapital hinterlegt ist. Auch die Kreditwürdigkeit ist deutlich geringer.

Ein hohes Maß an Mitbestimmung ist durch die Mitgliederversammlung als oberstem Organ des Vereins gewährleistet, was der Vorstand berücksichtigen muss. Sie kann beispielsweise lokale Partnerinstitutionen repräsentieren und ihnen Beratungs- und Informationsrechte einräumen.

Auf der anderen Seite ist der Vorstand jedoch deutlich weniger frei und selbstständig in der Umsetzung von neuen Projekten, da er für grundsätzliche Entscheidungen immer das Votum der Mitgliederversammlung benötigt. Das kann eine schnelle Umsetzung verhindern.

### GmbH

Die GmbH hat viele Vorteile. Man kann sie alleine gründen, 25.000 Euro als Haftungskapital reichen und der Zweck kann flexibel angepasst werden. Im Non-Profit-Bereich findet die Variante gemeinnützige GmbH (gGmbH) immer häufiger Verbreitung.

Ein:e Geschäftsführer:in leitet das Operative und kann für Kontinuität sorgen. Herausfordernd kann der Aufwand bei der Gründung und bei den Rechenschaftspflichten sein.

### UG

Die Unternehmergeellschaft (haftungsbeschränkt) ist sehr flexibel, verfügt aber über ein deutlich geringeres Ansehen als die GmbH, da meist wenig Kapital hinter ihr steht – so ist auch die Kreditwürdigkeit sehr gering. Sie ist die „kleine Schwester“ der GmbH. Auch hier gibt es eine gemeinnützige Variante, die gUG. Sie ist einfach zu errichten, ein Startkapital von nur einem Euro ist möglich. Es finden die Regeln der GmbH-Rechts Anwendung. Wegen der häufig geringen Kapitalausstattung kommt es öfter zu Insolvenzen.



#### Tipp

Informiert euch über die rechtlichen und steuerlichen Konsequenzen, bevor ihr euch für eine Rechtsform entscheidet. Sprecht dafür mit Fachleuten aus dem Bereich Rechts- und Steuerberatung über die Themen „Zweckbetrieb“ und „wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb“.

### Stiftung

Stiftungen gibt es in verschiedenen Rechtsformen. Das klassische Modell ist die rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts. Weit verbreitet sind aber auch nicht rechtsfähige Stiftungen (Treuhandstiftungen), die keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzen und von einem Treuhänder verwaltet werden, sowie Stiftungs-GmbHs.

Eine Stiftung wird mit Kapital ausgestattet und kann dann grundsätzlich zeitlich unbegrenzt wirken. Die Gesellschaftsform der rechtsfähigen Stiftung bürgerlichen Rechts erfordert jedoch einen sehr hohen Kapitaleinsatz – bei Stiftungsgründung werden häufig von den Stiftungsaufsichten Beträge im sechsstelligen Bereich gefordert.

Daneben achten die Stiftungsaufsichtsbehörden sehr auf die sogenannte Zweck-Mittel-Relation: Stehen der Verwirklichung des Zwecks entsprechende Mittel als Erträge aus dem Grundstockvermögen zur Verfügung? Um die Aktivitäten über die Rendite des Stiftungskapitals zu finanzieren, ist allerdings eine sehr viel höhere finanzielle Ausstattung nötig als das gesetzliche Minimum. Der Stiftungszweck ist nur äußerst schwierig zu verändern, eine spätere Erweiterung der Handlungsfelder daher kompliziert. Bei einer Skalierung kann sich das als Nachteil erweisen. Auch können rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts in der Regel nicht einfach wieder aufgelöst werden, sie sind grundsätzlich „auf Ewigkeit“ angelegt.

### Genossenschaften

Eine Genossenschaft ist ein seit Langem bewährtes Modell. Das Grundprinzip ist einfach: Menschen oder Institutionen schließen sich zusammen, um gemeinsam geschäftlich tätig zu sein. Mitglied wird man mit dem Erwerb von Genossenschaftsanteilen – jedes Mitglied ist zugleich Miteigentümer:in.

Gerade bei der Skalierung via „Kooperation“ sind Genossenschaften ein interessantes Modell – nicht zuletzt wegen der Mitbestimmungsmöglichkeiten, die sie bieten. Die Gründung ist allerdings sehr aufwendig. Die Insolvenzrate bei Genossenschaften ist seit Jahren äußerst gering.

### Aktiengesellschaft

Die Aktiengesellschaft (AG) oder gemeinnützige AG (gAG) ist eher ein Exot in der deutschen Skalierungslandschaft. Die Errichtung und Berichtspflichten bedeuten einen hohen Aufwand. Aktionär:innen können Einfluss auf die Aktivitäten der AG nehmen und haben Partizipationsmöglichkeiten. In der Hauptversammlung können die Aktionäre ihre Vorstellungen und Wünsche einbringen und haben Mitspracherecht über die künftige Gestaltung der AG. Wer sich für Erfahrungswerte interessiert, sollte sich die Joblinge gAG genauer anschauen.

### Ohne Rechtsform

Natürlich ist es auch möglich zu skalieren, ohne dass man eine Rechtsform besitzt. Dies kommt allerdings nur bei der Methode „Diffusion“ infrage. Vor allem sehr niedrigschwellige Angebote wie Fridays for Future, die Greeter, die kostenlos Stadtführungen organisieren, oder die Social-Media-Sprechstunden funktionieren, ohne dass die lokalen Umsetzer:innen zwingend eine Rechtsform besitzen. In dem Fall treten rechtlich einzelne Mitglieder des Kernteams als natürliche Personen auf. Allerdings ist hierbei zu beachten, dass diese mit ihrem Privatvermögen haften können, wenn sie Verträge schließen. Dies sollte unbedingt bei der Entscheidung mitbedacht werden.



Quelle: Skalierungs-Monitor 2020, Stiftung Bürgermut (n=88)

## Welche Rechtsform passt zu welcher Skalierungsstrategie?

Ihr seht, die eine „richtige“ Rechtsform gibt es nicht. Sie hängt sehr stark von euren individuellen Bedürfnissen und Möglichkeiten ab und lässt sich nicht auf eine einfache Formel bringen. Dennoch: Ein paar Erfahrungswerte, was zu beachten ist, wenn man eine Gesellschaftsform mit einer Verbreitungsmethode matcht, haben sich herauskristallisiert:

### Diffusion

Eine Skalierung per „Diffusion“, also eine sehr freie, ungesteuerte Verbreitung, ist grundsätzlich in jeder Rechtsform denkbar. Ich kann eine soziale Idee in Form einer gGmbH oder Stiftung ebenso groß machen wie als Verein oder einfach auch als natürliche Person. Wenn es lediglich darum geht, einen Namen oder ein Logo zu schützen, so kann man das unabhängig von der Rechtsform beispielsweise mit einem Open-Source-Vertrag tun.

### Kooperation

Eine „Kooperation“, also eine vertraglich basierte Zusammenarbeit, findet sich am häufigsten unter dem Dach einer GmbH oder eines Vereins. Die GmbH ist meist die Rechtsform der Wahl, wenn das Angebot komplex ist und auch ein substanzieller Geldfluss stattfindet. Ebenso ist eine Genossenschaft für diejenigen, die den hohen Aufwand nicht scheuen, eine Alternative. Ohne Rechtsform hingegen geht es im Bereich „Kooperation“ selten.

### Expansion

Ähnlich verhält es sich bei der „Expansion“. Hier skaliert eine Organisation in Eigenregie und dies sind meist komplexe Vorhaben. Das heißt, die Zentrale muss in besonderer Weise handlungsfähig sein (das beinhaltet etwa auch eine Kreditwürdigkeit). Häufig wählen solche gut gesteuerten Organisationen die GmbH als Rechtsform. Deutlich seltener kommen hier sehr professionell aufgestellte Vereine zum Zuge. Knifflig kann es bei der Form einer Stiftung werden, da die Begrenzungen im Bereich wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb zu bedenken sind. Zusätzlich können etwaige konzeptionelle Weiterentwicklungen mit den verbindlich definierten Stiftungszwecken kollidieren, die sich nur sehr schwer verändern lassen.



**openTransfer Akademie: Die richtige Rechtsform für den Projekttransfer**  
Rechtsanwalt Yannik Wiehl vertieft die Frage nach der richtigen Rechtsform in der Skalierung. Er erläutert die wichtigsten Varianten und benennt die jeweiligen Vorteile und Herausforderungen. <https://t1p.de/2ltx>

### Tipp

Für alle gemeinnützigen Rechtsformen gilt:

- Es darf ausschließlich und unmittelbar ein gemeinnütziger, mildtätiger oder kirchlicher Zweck verfolgt werden.
- Mittel dürfen nur für satzungsgemäße Zwecke verwendet werden.
- Dies muss so in der Satzung beziehungsweise im Gesellschaftsvertrag stehen.
- No-Go: Gewinnausschüttung.
- Gewinne an sich sind aber zulässig, um den verfolgten Zweck zu finanzieren.
- Wirtschaftlicher Erfolg darf dabei nicht im Vordergrund stehen.
- Unverhältnismäßig hohe Vergütungen an Personen sind tabu.

### Tipp

Welches ist der richtige Zeitpunkt, um sich eine Rechtsform zu geben? Optimalerweise, wenn „es losgeht“, wenn also Vermögensgegenstände erworben werden, Verträge mit Dritten fixiert, die Marke angemeldet wird. Vieles davon kann zwar nachträglich auf die neu firmierte Organisation übertragen werden, das bedeutet aber zusätzliche Arbeit.

## Vertragliches

### Der Kooperationsvertrag

In einem Kooperationsvertrag werden Bedingungen festgehalten, die für die Übernahme eines Programms gelten. Vor allem bei komplexen Vorhaben ist es ratsam, einen solchen Vertrag aufzusetzen. So vermeidet ihr, dass die Partner:innen vor Ort eure Aktivitäten falsch umsetzen und eure Zielgruppe Schaden nimmt. Wollt ihr keinen Vertrag abschließen, solltet ihr die beiden Punkte vorab besprechen.

Unerlässlich ist eine schriftliche Vereinbarung insbesondere beim Social Franchise. Sie regelt die Zusammenarbeit zwischen den unabhängig handelnden Partner:innen. Schriftliche Vereinbarungen helfen besonders, wenn Probleme auftreten, zum Beispiel wenn Umsetzer:innen vor Ort sich nicht an die vereinbarten Standards halten. Auch die Regeln für das Beenden der Partnerschaft solltet ihr dort festlegen. In jedem Fall solltet ihr euch bei der Vertragsgestaltung von Expert:innen beraten lassen.

Ein Kooperationsvertrag sollte folgende Punkte umfassen:

- eine Art „Präambel“, die die gemeinsame Vorstellungen und Werte bei der Umsetzung der Kooperation beschreibt (optional)
- Beschreibung der Aktivitäten, des Angebots oder Modells
- Definition der Ziele
- Bestimmung der Begriffe
- Rechte, Pflichten und Beiträge beider Vertragspartner:innen
- Vertragsdauer und Pflichten bei Beendigung der Zusammenarbeit
- Haftung
- Ansprechpartner:innen

Bedenkt bei der Ausarbeitung des Vertrags auch die Bedürfnisse eurer Partner:innen. So erfahrt ihr frühzeitig, welche Aspekte ihnen besonders wichtig sind und was mögliche No-Gos sind. Wenn solche Fragen nicht vorab geklärt werden, besteht die Gefahr, dass solche anfangs vernachlässigten Themen später die Verbreitung behindern oder gar die Kooperation platzen lassen können. Die genannten Punkte solltet ihr auch dann mit euren Partner:innen besprechen, wenn ihr keinen Vertrag abschließen wollt.

#### Mehr erfahren

Wie ein Vertrag konkret aussehen kann, seht ihr am Beispiel des KRASS e. V., der inzwischen nicht nur in Deutschland, sondern auch weltweit Ableger hat:

<https://opentransfer.de/social-franchise-vertrag/>

### Alternative Regelungen

Darüber hinaus gibt es noch Alternativen oder auch Vorstufen zum Kooperationsvertrag:

#### Letter of Intent

Mit einem Letter of Intent oder auch Memorandum of Understanding geben beide Seiten eine Absichtserklärung ab, später einen Vertrag zu schließen. Diese Erklärung hat noch keinen rechtlich verbindlichen Charakter. Ein solches Papier ist vor allem dann sinnvoll, wenn vorab eine bestimmte Geheimhaltung oder die exklusive Zusammenarbeit miteinander vereinbart werden soll. Einen besonderen Mehrwert kann ein Letter of Intent bekommen, wenn dort ein gemeinsames Verständnis von der Mission festgelegt wird.

#### Open-Source-Vertrag

Ein Open-Source-Vertrag definiert die Nutzung eines Produkts, das grundsätzlich vielen zugänglich sein soll, aber auch bestimmten Regeln unterliegt. Das kann eine Software, eine Online-Plattform oder ein Handbuch sein. Es gibt skalierende Organisationen, für die es ausreicht, diesen Bereich vertraglich zu regeln, und die ansonsten keine Vorgaben machen möchten. Vor allem bei der „Diffusion“ ist dies eine interessante Option.

#### Mehr erfahren

Ein Mustervertrag des AGRECOL e. V. gibt einen guten Eindruck, wie ein Open-Source-Vertrag aussehen kann. <https://t1p.de/9vo7>

### Ohne Vertrag

Natürlich ist es auch möglich, eine Skalierung ohne vertragliche Basis durchzuführen. Dies ist dann sinnvoll, wenn der Regelungsbedarf gering ist und eine Vertrauensbasis besteht. Den Initiator:innen ist es vielleicht wichtig, dass die Chemie stimmt und man sich eine dauerhafte Zusammenarbeit vorstellen kann. Beachten sollte man in dieser Konstellation, dass die handelnden Personen auch wechseln können und nicht mehr das gleiche vertrauensvolle Verhältnis besteht. Mit einer schriftlichen Vereinbarung ist es im Zweifel leichter, sich auf die vereinbarten Leitplanken der Zusammenarbeit zu berufen.

Um nicht mit der Tür ins Haus zu fallen, ist es auch denkbar, eine schriftliche Vereinbarung erst zu einem späteren Zeitpunkt anzusetzen, wenn sich beide Seiten besser kennen.

*„Wir haben uns erst einmal dagegen entschieden, mit einem Vertrag in die Verbreitung zu gehen. Tatsächlich hatten wir bei den ersten Kontakten mit möglichen Partner:innen oft den Eindruck, dass ein Vertrag eine Barriere darstellt und sie von einer Zusammenarbeit mit uns abschreckt. Wir selbst wollten das Programm erst mal ins Rollen bringen und lieber einen gemeinsamen Wertekodex erarbeiten und die Netzwerkpartner:innen einen Haftungsausschluss (noch in Arbeit) unterzeichnen lassen. Wenn nötig, passen wir das Set-up aber nochmals an.“*

Lena Frank, Projektleiterin

„Seilschaft Inklusion“, „Ich will da rauf!“ e. V.

## Urheber- und Markenrecht

Wird der Name eines Programms, ein Logo, eine Idee „geklaut“, ist das ärgerlich – auch wenn das Ziel die größtmögliche Verbreitung ist. Urheber- und Markenrecht können helfen, dies zu verhindern, sind aber komplex. Hier ein Überblick, was ihr im ersten Schritt beachten solltet.

Gründer:innen, die mit großem Einsatz ein Angebot ins Leben gerufen haben, möchten in der Regel nicht, dass dieses ungefragt und vielleicht sogar qualitativ schlecht kopiert wird und im schlimmsten Fall der eigene – gute – Name leidet, weil es an der Unterscheidbarkeit zu Konkurrenzangeboten beziehungsweise Produkten fehlt. Mithilfe von Urheber- und Markenrechten könnt ihr als Initiator:innen sowohl das Angebot als auch die lokalen Partner:innen davor schützen, dass unseriöse oder unprofessionelle Nachahmer:innen es unkontrolliert verbreiten.

### Urheberrechte

Urheberrechte schützen kreative Leistungen. Im Falle eines Logos liegen die Urheberrechte zum Beispiel bei den Kreativen, die es entwickelt haben. Diese können dann den Auftraggeber:innen die Nutzungsrechte einräumen. Das Urheberrecht entsteht zum Zeitpunkt der Schöpfung automatisch; es gibt im deutschen Recht keine Registrierung. Wer also das Werk erschafft, ist dessen Urheber:in. Grundsätzlich kann euer Konzept bereits urheberrechtlichen Schutz genießen, ohne dass ihr etwas dafür tun müsst. Jedoch ist es ohne Beweis sehr schwierig, sein Recht auch entsprechend durchzusetzen.

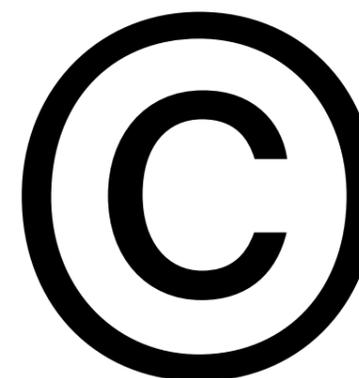
Das gilt allerdings nicht für die Idee an sich, sondern nur für die individuelle Ausgestaltung. Es muss eine bestimmte „Gestaltungshöhe“ erreicht sein. Beispielsweise kann ein Skalierungshandbuch oder ein Formular, das von euch eigens für euer Angebot erarbeitet wurde, dem Urheberschutz unterliegen. Diese Produkte dürfen die Lizenznehmer:innen dann nutzen, aber – je nach vertraglicher Vereinbarung – zum Beispiel nicht öffentlich zugänglich machen oder kopieren.

### Verletzungen nachweisen

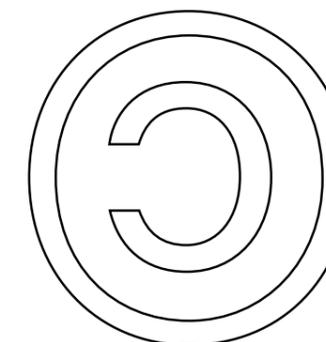
Wenn eine andere Organisation ein Konzept oder Projektunterlagen von euch ungefragt verwendet, ist eine Verletzung des Urheberrechts mitunter schwer nachzuweisen. Für veröffentlichte Werke mit Namensnennung (Druckerzeugnisse) gilt allerdings eine Urheberschutzvermutung, die es Dritten schwer macht, das Urheberrecht für sich zu beanspruchen. Insofern kann sich aus Beweisgründen eine Veröffentlichung anbieten.

Dem Nachweis des Urheberrechts dient ebenfalls die sogenannte notarielle Prioritätserklärung. Dabei hinterlegt ihr als Ideengeber:innen das Konzept, das geschützt werden soll, bei einem Notar, der euch eine beglaubigte Urkunde ausstellt, und habt damit ein Beweismittel an der Hand. Als Urheber:innen habt ihr jederzeit in den kommenden 80 Jahren das Recht, eine notarielle Beglaubigung von der Hinterlegung anzufordern. Eine weitere Möglichkeit, seine Ideen und Konzepte zu schützen, ist es, zusätzlich eine eidesstattliche Versicherung im Notariat abzugeben. Die Notarin oder der Notar prüft allerdings nicht das Bestehen des Urheberrechts, sodass die Erklärung lediglich den Beweis des Urheberrechts vereinfacht.

### Wurden für die Skalierung Name, Logo oder Konzept geschützt?



Ja  
48 %



Keine Angabe  
11 %

Nein  
41 %

**»Wir haben die Wort-Bild-Marken für drei unserer Programme schützen lassen. Es ging uns um die Kennzeichnung unserer Dienstleistungen und damit unserer Konzepte. Die Titel unserer Programme sind stark, es gibt aber ein paar Anbieter, die ähnliche verwenden. Wir wollten diese Marken für uns schützen lassen. Die Kosten belaufen sich jeweils auf ca. 2.500 Euro für zehn Jahre. Das Verfahren hat eine große Wirtschaftskanzlei pro bono für uns übernommen.«**

Anne-Kathrin Lange, Programmleitung „Verrückt? Na und!“ im Irrsinnig Menschlich e. V.

#### **Markenrechte**

Da also das Urheberrecht nicht immer eindeutig nachzuweisen ist, solltet ihr in der Regel – selbst bei einer offenen Verbreitung („Diffusion“) – zumindest das Logo (sei es eine Bild-, Wort- oder Wort-Bild-Marke) und wenn möglich auch den Namen eurer Organisation beziehungsweise eures Angebots schützen lassen, indem ihr eine nationale Marke beim Deutschen Patent- und Markenamt anmeldet.

Plant ihr eine EU-weite oder eine internationale Skalierung, so könnt ihr eine Gemeinschaftsmarke anmelden oder die Marke international registrieren lassen. Um sich so gut wie möglich zu schützen, solltet ihr die Marke bereits frühzeitig anmelden, also vor Beginn der Verbreitung.

Der Schutz der Marke läuft automatisch nach zehn Jahren ab, kann aber unbegrenzt verlängert werden. Wird eine Marke nicht verlängert, erlischt das damit verbundene Recht nach Ablauf dieser Zeitspanne und wird aus dem Register gelöscht. Eine Übersicht über das Verfahren und die Gebühren der Markeneintragung sowie Antragsformulare finden sich auf der Homepage des Deutschen Patent- und Markenamts ([www.dpma.de/](http://www.dpma.de/)). Indem ihr die Marke eintragen lasst, erwerbt ihr das alleinige Recht, sie für die geschützten Waren und/oder Dienstleistungen zu benutzen.

Alle bestehenden Marken, wie zum Beispiel der Schutz des Namens oder des Logos beziehungsweise einer Wort-Bild-Marke, sollten im Skalierungsvertrag genannt sein. Im Normalfall räumt ihr euren Partner:innen eine Nutzung ein.



#### **Tipp**

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, sich in vertrags- oder gesellschaftsrechtlichen Fragen kostenlos Expertise einzuholen. Das Einfachste ist, in seinen Netzwerken herumzufragen und dort jemand mit Fachexpertise in Rechts- und Steuerfragen oder Wirtschaftsprüfung zu finden. Sollte dies nicht erfolgreich sein, kann man auch auf entsprechende Kanzleien zugehen, die ihre Leistung dann zu ortsüblichen Preisen offerieren. Ein dritter Weg ist, eine Organisation wie UPJ (ein Netzwerk engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen) anzusprechen, die Rechtsberatungen zwischen Kanzleien und gemeinnützigen Organisationen vermittelt:

<https://probono-rechtsberatung.de>



# Partner:innen definieren

## Herausfinden, wer zu euch passt

**Beim Aufstieg auf einen Berg braucht ihr Personen, die euch unterstützen, die die richtige Ausrüstung mitbringen oder die Wege kennen, die euch schnell und sicher ans Ziel bringen. Auch den Skalierungsweg geht ihr nicht alleine. Ihr braucht die richtigen Partner:innen, die euch bei der Skalierung in andere Städte begleiten und unterstützen. Eine gute Zusammenarbeit mit den Umsetzer:innen vor Ort ist also ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Verbreitung. Mit ihnen steht und fällt euer Vorhaben.**

Gerade zu Beginn eines Skalierungsvorhabens neigen viele Organisationen dazu, jede:n, der oder die Interesse zeigt, mit offenen Armen zu empfangen. Das ist verständlich. Immerhin ist da jemand, der oder die die gleiche Begeisterung für euer Thema mitbringt. Doch gemäß dem Motto „drum prüfe, wer sich ewig bindet“ solltet ihr wie bei allen Prozessen der Skalierung überlegt an die Partner:innen-Wahl herangehen und vorab festlegen, mit wem ihr euch eine Zusammenarbeit vorstellen könnt. Es ist sinnvoll, sehr konkrete Kriterien zu formulieren und so die Chance zu

erhöhen, dass eine auf Dauer angelegte Kooperation zustande kommt. Entscheidend ist es an dieser Stelle, die wechselseitigen Erwartungen frühzeitig transparent zu machen und zu prüfen, ob diese zur Deckung gebracht werden können.

Im Folgenden erfahrt ihr:

- welche Arbeitspakete es bei der Zusammenarbeit aufzuteilen gilt.
- wie eine gute Arbeitsteilung zwischen Zentrale und Standorten aussehen kann.
- wie ihr ein passendes Partner:innen-Profil entwickelt.

### **Lokale Partner:innen**

sind jene Organisationen oder Personen, die eure soziale Innovation beziehungsweise deren intendierte Wirkung in einer anderen Stadt oder Region eigenständig oder in Kooperation mit euch umsetzen. Synonyme Begriffe sind Umsetzer:innen oder Co-Gründer:innen.



## Mit vereinten Kräften zu mehr Wirkung

Wenn ihr euch auf den Skalierungspfad begeben, seid ihr aller Wahrscheinlichkeit nach wahre Profis in eurem Themenfeld. Ihr wisst, wie euer Angebot bei euch in der Stadt die größte Wirkung erlangt, wie ihr eure Zielgruppe am besten erreicht und welche Stakeholder einbezogen werden müssen.

Wenn ihr nun in andere Regionen skaliert, kennt ihr in der Regel die Gegebenheiten vor Ort noch nicht. Zudem kommen mit jedem neuen Standort weitere Aufgaben auf euch zu und damit die Notwendigkeit, zusätzlich Ressourcen einzusetzen. Daher ist es sinnvoll, sich vor Ort Partner:innen zu suchen, die eure soziale Innovation umsetzen – als autarke Organisation oder gemeinsam mit euch.

### Loslassen oder festhalten?

Im Abschnitt „Skalierungsmethoden“ haben wir die verschiedenen Methoden beschrieben und ihr konntet euch orientieren, welchen Weg ihr einschlagen werdet. Einige von euch werden in enger Absprache ihre Idee weitergeben. Andere werden sie „loslassen“ und die Partner:innen vor Ort „machen lassen“.

Wie ihr die Arbeitsteilung ausgestaltet, kann ganz unterschiedlich aussehen – eine Blaupause gibt es nicht dafür. Die Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit variieren je nach Wirkungskern, Zielgruppe, verfügbaren Ressourcen, Erfahrungswerten und lokalen Rahmenbedingungen. Dennoch lassen sich aus den Erfahrungen gelungener Skalierungen einige Maßnahmen ableiten, die über den Erfolg eures Vorhabens mitbestimmen.

**»In den ersten Jahren haben wir praktisch jeden, der Interesse bekundet hat, als Umsetzer:in vor Ort angenommen. Es stellte sich aber heraus, dass bei einigen die Finanzierung nicht solide war und es in einem Fall mit der Qualität Schwierigkeiten gab. Als Konsequenz haben wir dann sehr viel stärker und weitsichtiger aus den Kandidat:innen ausgewählt. Auch die Qualitätsstandards haben wir sehr viel klarer und detaillierter ausgestaltet. Im Ergebnis hat seitdem keiner der Standorte mehr eine Schiefelage bekommen.«**

*Jakob Henschel, Referent für das Suizidpräventionsprojekt U25, Deutscher Caritasverband e. V.*

## Klar definierte Aufgabenbereiche

Soll es eine langfristige Zusammenarbeit zwischen euch und euren lokalen Partner:innen geben, ist es zu Beginn wichtig, eine Arbeitsteilung festzulegen. Wer übernimmt welche Aufgabe? Welche Rechte und Pflichten habt ihr und welche haben eure Partner:innen? Wie und in welcher Form kommuniziert ihr nach außen und untereinander? Gibt es physische Treffen und sind diese Pflicht oder Angebot? Diese und weitere Fragen sollten geklärt sein.

Geht nicht davon aus, dass euer Gegenüber automatisch die gleiche Vorstellung von der Zusammenarbeit mit euch hat. Die Aufgabenteilung sowie die damit verbundenen Rechte und Pflichten beider Seiten sollten in einer Kooperationsvereinbarung schriftlich festgehalten werden. Bei einer offeneren Verbreitungsform („Diffusion“) ist das nicht zwingend notwendig. Aber auch hier sollten die Erwartungen vorab geklärt werden.

### Eine Frage der Arbeitsteilung

Beim Mentoring-Programm ROCK YOUR LIFE! beispielsweise sind die Aufgabenbereiche der Zentrale und der lokalen Vereine klar getrennt. Während die Vereine das Programm vor Ort umsetzen und die Finanzierung der Programmumsetzung durch lokales Fundraising sicherstellen, ist die Zentrale dafür verantwortlich, das Programm kontinuierlich weiterzuentwickeln und dessen Qualität zu sichern, die IT-Infrastruktur für die Vereine bereitzustellen sowie Austausch- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Community zur Verfügung zu stellen.

Zu den Pflichten der lokalen Teams gehören etwa die fristgerechte Zahlung einer Jahresgebühr an die Zentrale, die Einhaltung der Corporate Identity, die Umsetzung der Qualifizierungsstruktur, die Teilnahme an der Evaluation und nach Möglichkeit auch an den Netzwerkveranstaltungen.

Zu den Pflichten der Zentrale zählen die Qualifizierung und kontinuierliche Fortbildung der lokalen Vereine, die Organisation und Durchführung überregionaler Veranstaltungen zur Qualifizierung der Vereinsmitglieder und zur Förderung des Austausches der Standorte untereinander, die Bereitstellung aller relevanten Unterlagen und Expertise an die Vereine, die Ausbildung, Bereitstellung und Weiterbildung der Trainer:innen und Zurverfügungstellung der Arbeitsmaterialien für die Qualifizierung der Mentoring-Paare, die überregionale Öffentlichkeits- und Pressearbeit und die Akquise von überregionalen Partner:innen sowie deren Betreuung.

## Unterstützung

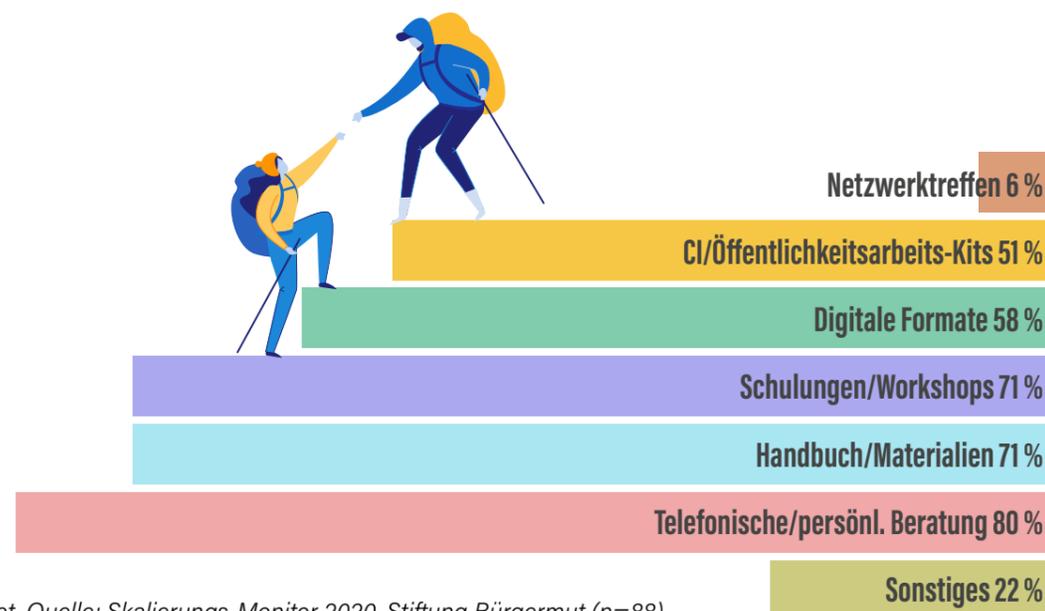
Wenn lokale Standorte bestimmte Aufgaben übernehmen sollen, dann brauchen sie Unterstützung, um diese in der von euch vorgesehenen Qualität durchführen zu können. Die Art der Unterstützung hängt von der Komplexität eurer Aktivitäten und den Vorkenntnissen der Partner:innen ab.

Neben einem Handbuch oder Wiki können die Prozesse und Standards zu Beginn in Form einer Beratung, Schulung, eines Job-Shadowings oder Ähnlichem an die Partner:innen weitergegeben werden. Auch regelmäßige Telefonate oder Besuche vor Ort haben sich bewährt. Bei der telefonischen Erreichbarkeit kann es sinnvoll sein, eine feste Ansprechperson zu stellen, an die sich die Partner:innen wenden können.

Darüber hinaus ist es im Sinne des Wissenstransfers wichtig, relevante Kenntnisse zusammenzuführen. Ihr habt als Expert:innen für euer Angebot viel Know-how und Fachwissen, das in der Regel durch die anfängliche Einarbeitungsphase oder Beratung nicht erschöpfend an die Partner:innen weitergegeben werden kann. Diese Lücke lässt sich beispielsweise durch regelmäßige Rundschreiben schließen, durch Fachbücher, Newsletter oder Fachveranstaltungen.

Aber nicht nur ihr als Initiator:innen müsst Unterstützung leisten. Auch die lokalen Partner:innen untereinander können sich helfen. Eure Aufgabe sollte dabei sein, den Austausch zu ermöglichen – zum Beispiel durch Tandems (das kann vor allem gut für neue Mitmacher:innen sein).

### Wie die Gründung von Standorten unterstützt wird (Mehrfachnennungen möglich)



Werte gerundet. Quelle: Skalierungs-Monitor 2020, Stiftung Bürgermut (n=88)

## Inspiration

### Lilo Lausch – Unterstützung und Qualifizierung

Das Programm „Lilo Lausch – Zuhören verbindet“ der Stiftung Zuhören wurde aufbauend auf den Methoden der Zuhörforschung und der Zuhörbildung entwickelt. Ziel ist es, in Kindertagesstätten und Elternhäusern eine neue Zuhörkultur anzuregen, die von Achtsamkeit und Wertschätzung geprägt ist. Die Besonderheit des Programms liegt darin, dass neben Deutsch auch die jeweilige Familiensprache der Kinder berücksichtigt wird.

Pädagogische Fachkräfte und Tageseltern vor Ort erhalten Fortbildungen und die mehrsprachigen Lilo-Lausch-Materialpakete für die Begleitung von Kindern ab zwei bis sieben Jahren (zum Beispiel in Krippen, Kindertagesstätten und Vorschulklassen). Das Paket enthält unter anderem das Handbuch, eine Handpuppe, CDs in verschiedenen Sprachen mit Hörspielen und Geräuschen sowie einen akustischen Elternbrief, der die Eltern über das Projekt informiert.

Die praxisnahen Fortbildungen für die Pädagog:innen werden beispielsweise von Fachreferent:innen für frühe Sprach- und Zuhörbildung, Medienpädagog:innen oder Sprachtherapeut:innen mit langjähriger Erfahrung geleitet. Durch regelmäßige Schulungen der Lilo-Lausch-Referent:innen sichert die Stiftung Zuhören die Qualität der Lilo-Lausch-Methodik und -Didaktik.

Die Pilotphase des Projektes startete im Jahr 2011 an 17 Kindertagesstätten in Wiesbaden und umfasste knapp zwei Jahre, seit 2014 wächst Lilo Lausch. Deutschlandweit wurde das Angebot bereits an mehr als 500 Lilo-Lausch-Einrichtungen umgesetzt, 1.500 Pädagog:innen nahmen an den Fortbildungen teil.

Der Erfolg des Programms liegt nicht zuletzt in der engen Kooperation zwischen der Zentrale und den Partner:innen vor Ort begründet. Die Geschäftsstelle ist dabei vor allem für die Qualifizierung und Koordinierung der Lilo-Lausch-Coaches, das überregionale Fundraising, die Qualitätssicherung sowie die Logistik der Materialien zuständig. Die lokalen Partner:innen übernehmen die Akquise und Koordination der Kitas, die Organisation der Fortbildungen und die lokale Öffentlichkeitsarbeit.

[www.lilolausch.de/](http://www.lilolausch.de/)

## Partizipation

Bezieht eure Partner:innen mit ein! Ihre Erfahrungen vor Ort können wertvollen Input für die Weiterentwicklung des Angebots bieten. Durch den regelmäßigen Austausch zwischen euch und den Standorten kann sich außerdem ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl unter den lokalen Partner:innen entwickeln. Viele skalierende Organisationen veranstalten hierfür beispielsweise Jahrestreffen. Bei einer großen Anzahl von Standorten können zusätzliche Regionaltreffen organisiert werden.

### Gemeinschaft stiften

Diese Treffen haben gleich mehrere Vorteile: Zum einen zeigen sie den Partner:innen: Ihr seid uns wichtig! Zum anderen sind sie für euch als Zentrale eine gute Möglichkeit, direkt von den Erfahrungen und Erkenntnissen der lokalen Partner:innen zu profitieren. Das führt dazu, dass sie sich als Teil der Organisation sehen und die vereinbarten Maßnahmen besser annehmen.

Darüber hinausgehend werden die Standorte mitunter auch bei der Neuformulierung der Vision der Organisation einbezogen. Auch hier gilt, dass Beteiligung das Ergebnis verbessert und die Akzeptanz erhöht.

Jenseits physischer Treffen sind Telefonkonferenzen, Internetforen oder Kommunikationskanäle wie Slack, Telegram oder WhatsApp-Gruppen eine gute Möglichkeit, sich auszutauschen. Mehr zu diesem Thema findet ihr im Kapitel „Roll-out“ unter „Community-Management“ (siehe S. 173).

**»Nach und nach ist es uns gelungen, für viele Bundesländer und Regionen eine hauptamtliche Stelle einzuwerben. Damit haben wir unter anderem die Kapazität gewonnen, auf Wünsche und Bedarfe der Ehrenamtlichen einzugehen, zum Beispiel auf die Produktion von Informations- und Schulungsmaterialien und zusätzlichen Qualifizierungsangeboten. Wir hinterfragen darüber hinaus stetig, wie wir die Unterstützung unserer Ehrenamtlichen und unserer Zielgruppen verbessern können. Zudem haben wir neue Bausteine entwickelt, die wir in die Organisation integriert haben, zum Beispiel Angebote für Doktorand:innen und ein Berufseinstiegsprogramm.«**

Katja Urbatsch, Gründerin und Geschäftsführerin, ArbeiterKind.de

## Die eigene Rolle verstehen

Im besten Falle ergänzen euch die Partner:innen und übernehmen die Aufgaben, die entweder idealerweise vor Ort aufgehoben sind und/oder die ihr nicht leisten könnt. Bevor ihr euch überlegt, wer eure Partner:innen sein könnten, lohnt sich daher zunächst der Blick nach innen. Fragt euch: Welche Rolle möchtet ihr als Organisation im Skalierungsprozess einnehmen? Seht ihr euch eher als ...

- *Ideengeber:innen*, die Wissen zur Verfügung stellen und es neuen Organisationen überlassen, die Innovation eigenständig umzusetzen?
- *Netzwerker:innen*, die gemeinsam mit anderen Organisationen ein gesellschaftliches Problem lösen möchten? Liegt also eure Stärke vor allem in der Koordination eines Netzwerks?
- *Lehrer:innen*, die Wissen weitergeben und prüfen, ob Standards von den lokalen Partner:innen eingehalten werden, damit an allen Standorten die Qualität stimmt?

**»Die MAPP-Empowerment gGmbH ist auf der Suche nach weiteren Kooperationspartner:innen, zum Beispiel Träger der Kinder- und Jugendhilfe. Sie haben die Möglichkeit, finanzielle Zuschüsse bei den für sie zuständigen Jugendämtern und auch anderen Finanzierern (zum Beispiel Krankenkassen, Stiftungen) zu beantragen, um das Programm vor Ort anbieten zu können. Dabei unterstützen wir sie gern. Was wir uns von unseren Partner:innen wünschen: Übernahme von Qualitätsstandards; Erfahrung in der Kinder- und Jugendhilfe; eine positive Haltung unserer Zielgruppe gegenüber. Vorkenntnisse in der Arbeit mit sozial benachteiligten Familien ist wünschenswert, aber nicht zwingend notwendig.«**

Linda Wolf, Fundraiserin, MAPP Empowerment gGmbH / Eltern-AG

## Das Partner:innen-Profil

Wie bereits erwähnt, hängt die erfolgreiche Umsetzung eures Angebots an anderen Orten stark mit den richtigen Partner:innen zusammen. Der oder die Umsetzer:in vor Ort muss die vorab definierten Aufgaben übernehmen und oftmals auch Teil des Netzwerks werden. Ihr seht schon: Hierfür reicht es nicht immer aus, für die gleiche Sache zu „brennen“. Oft sind bestimmte Kompetenzen, thematisches Know-how oder der Zugang zu wichtigen Netzwerken mindestens genauso entscheidend, wenn nicht sogar noch entscheidender. Daher solltet ihr euch bei der Auswahl und Akquise der lokalen Partner:innen genug Zeit lassen. Ein erster wichtiger Schritt ist hierbei die Entwicklung eines Profils.



**Tipp**

Fakten sind wichtig – aber es kommt ebenso auf das Bauchgefühl an. Auch wenn die formalen Voraussetzungen für die Skalierung gegeben sind, so muss doch die Chemie stimmen. Seid ihr auf einer Wellenlänge? Könnt ihr eine vertrauensvolle Zusammenarbeit aufbauen? Räumt euch für das gegenseitige Kennenlernen ausreichend Zeit ein, denn ob man gut zusammenarbeiten kann, lässt sich erfahrungsgemäß nicht auf den ersten Blick sagen.

Im Partner:innen-Profil legt ihr fest, welche Eigenschaften eine Organisation oder Person, die euer Projekt an einem anderen Ort umsetzen möchte, mitbringen sollte. Diese basieren auf:

- eurer Vision, Mission und euren Werten: Wer passt dazu und wer kann dazu beitragen?
- den Ressourcen, die für die Umsetzung vor Ort benötigt werden – diese lassen sich aus dem Wirkungskern herleiten.
- euren Stärken und Schwächen. Von diesen leitet sich ab, welche Aufgaben bei euch, welche bei den Partner:innen angesiedelt sein sollten.
- den Aufgaben, die Partner:innen übernehmen. Diese ergeben sich vor allem durch die Stärken und Schwächen eurer Organisation.

Auf Basis der Ergebnisse könnt ihr eure eigenen Rollen definieren und überlegen, welche Kompetenzen die lokalen Partner:innen mitbringen müssen.

## Übung: Partner:innen-Profil

<b>I</b>	<p><b>Vision</b></p> <p>Welche Vorstellung haben wir von einer idealen Welt? Zu welcher Lösung eines sozialen Problems möchten wir beitragen?</p>	<p><b>Mission</b></p> <p>Welches Ziel sollte in einer definierten Zeit in einer definierten Umgebung erreicht werden?</p>	<p><b>Werte</b></p> <p>Welche Werte bilden die Basis, um unser Ziel und unsere Vision zu verfolgen?</p>
<b>II</b>	<p><b>Ressourcen</b></p> <p>Welche geografischen, technischen, personellen, finanziellen und vernetzenden Ressourcen werden mindestens benötigt, um a) die Skalierung im geplanten Zeitraum zu bewerkstelligen und b) eine möglichst nachhaltige Umsetzung zu gewährleisten?</p>		
<b>III</b>	<p><b>Schwächen</b></p> <p>Wo liegen unsere Schwächen und wo brauchen wir Hilfe?</p>	<p><b>Stärken</b></p> <p>Wo liegen unsere Stärken? Welche Kompetenzen haben wir?</p>	
<b>IV</b>	<p><b>Aufgabenverteilung</b></p>		
	<p><b>Zentral</b></p> <p>Welche Aufgaben sollten von der Zentrale übernommen werden?</p>	<p><b>Lokal</b></p> <p>Welche Aufgaben sind am besten lokal und vor Ort zu bewältigen?</p>	

### Weitere Schritte

Als nächstes geht es um die Konkretisierung eures Bildes von geeigneten lokalen Partner:innen. Hier ist es hilfreich, eine Liste mit Kriterien zu erstellen, die potenzielle Umsetzer:innen erfüllen sollten. Es ist wichtig, dass ihr die Kriterien des Profils auf bestimmte überprüfbar Merkmale herunterbricht. So werden die Kriterien übersetzbar für ein Anforderungsprofil oder Checklisten, auf deren Basis ihr schließlich eine nachvollziehbare Entscheidung für oder gegen eine:n potenzielle:n Partner:in treffen könnt.

Bleibt hier realistisch – die Eier legende Wollmilchsau gibt es nicht. Priorisiert daher eure Kriterien nach „absolut notwendig“ oder „wünschenswert“ und entscheidet, welche der Kenntnisse und Kompetenzen wirklich wichtig sind, um die größtmögliche Wirkung zu erreichen.

Überlegt auch, ob oder wie ihr mögliche Defizite der potenziellen Partner:innen ausgleichen könnt. Vielleicht ist es wichtiger, dass sie in lokalen Netzwerken verankert sind, als dass sie betriebswirtschaftliche Kenntnisse haben, wenn ihr zu Letzterem eine Schulung anbieten könnt. Überlegt auch, ob man Kompetenzen splitten kann: So könnte die eine Seite zum Beispiel die Netzwerke sowie das fachliche Know-how einbringen, während die andere Seite die notwendigen finanziellen Ressourcen beisteuert.

### Neue Player versus alte Hasen

Aus dem Profil sollte sich auch ergeben, ob ihr eine neu gegründete Organisation sucht oder euch an eine bereits bestehende andocken könnt. Beide Varianten haben Vor- und Nachteile.

Bei bereits bestehenden Organisationen gibt es idealerweise schon Strukturen wie etwa funktionierende Marketing- oder Fundraising-Abteilungen. Damit können wertvolle Erfahrungen und Entwicklungsvorschläge eingebracht werden.

Etablierte Organisationen sind vielfach schon in Netzwerke eingebunden. In ihrer Organisationsgeschichte können allerdings bestimmte Strukturen und Arbeitsweisen begründet sein, welche die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen hemmen, sodass es möglicherweise einer stärkeren Anpassung eures Angebots an den oder die Partner:in bedarf, als der Sache guttut.

Junge, sich noch entwickelnde Organisationen können sich dagegen oft besser auf neue Arbeitsprozesse einlassen. Hier gibt es häufig keine eingespielte Organisationskultur, die mit der der Zentrale kollidieren könnte. Allerdings können jungen Organisationen beispielsweise wertvolle Netzwerke fehlen und die notwendigen Strukturen vor Ort müssen erst noch aufgebaut werden.

## Inspiration

### PIKSL Labore – was verhandelbar ist und was nicht

PIKSL (Personenzentrierte Interaktion und Kommunikation für mehr Selbstbestimmung im Leben) bringt Menschen mit und ohne Behinderung zusammen, um innovative Ideen durch Inklusion zu verwirklichen. Die Vision: digitale Teilhabe für wirklich alle Menschen möglich zu machen. Das erfordert den Raum, um digitale Medien und ihre Möglichkeiten zu erkunden, auszuprobieren und in Austausch darüber zu gelangen.

Genau so einen Ort bieten die PIKSL-Labore. Menschen mit Behinderung bringen ihr Wissen im Abbau von Komplexität als Expert:innen in die unterschiedlichen PIKSL-Projekte und Angebote ein. So zeigen sie etwa Senior:innen, wie bestimmte Computerprogramme bedient werden oder verfassen IT-Leitfäden in einfacher Sprache. Die Labore bieten ihre Beratungsleistungen während der Öffnungszeiten für alle Menschen kostenfrei an. Sie wirken in den Quartieren und schaffen eine gleichberechtigte digitale Teilhabe für alle Menschen.

2010 eröffnete das erste PIKSL-Labor in Düsseldorf-Flingern, inzwischen sind es fünf Standorte, zwei weitere werden bald eröffnet und sind bereits im Netzwerk, mehr sind in Planung. PIKSL arbeitet mit unterschiedlichen Trägern der Sozialbranche zusammen – diese gründen eigene PIKSL-Labore im Rahmen eines Social-Franchising-

Modells und werden dabei durch das PIKSL-Management-Team begleitet und fortlaufend unterstützt. Ein Ziel des PIKSL-Netzwerkes ist es, die großen Wohlfahrtsverbände in einem gemeinsamen Projekt zusammenzubringen. Diese Skalierungsabteilung steuert die Beratungsprozesse zentral und stellt sicher, dass die lokalen Partner:innen in die Lage versetzt werden, die Laborstandorte nach PIKSL-Standards zu betreiben. PIKSL hat zehn Jahre Erfahrung in der Vermittlung von (inklusive) Medienkompetenz und das gesammelte Wissen zur Umsetzung von digitaler Teilhabe kann so Partner:innen den langen und steinigen Weg zum digitalen Start erleichtern. Unterstützung erhalten neue Standorte durch betriebswirtschaftliche Beratung, durch Design- und Kommunikationsberatung, Vertriebsakquise sowie durch pädagogische Fachberatung.

Entscheidend ist am Ende aber die Haltung der Kandidat:innen. PIKSL sucht nach solchen, die ähnlich ticken und Behindertenhilfe neu denken. Menschen mit Behinderungen werden hier empowert und zu Expert:innen – ein Paradigmenwechsel, denkt man an die Realität in Behindertenwerkstätten und ähnlichen Einrichtungen. Dieses Kriterium schränkt die Auswahl an Kooperationen nach wie vor stark ein, ist aber die zwingende Voraussetzung, will man den Spirit des Programms nicht direkt untergraben.

<https://www.piksl.net/>



# Wirkung

## Worauf die Skalierung abzielt

**Sensibilität für die eigene Wirkung wird im gemeinnützigen Sektor immer wichtiger. Und auch bei der Skalierung spielt sie eine entscheidende Rolle. Erinnern wir uns: Skalierung haben wir definiert als die Verbreitung sozialer Wirkung.**

Gemeinnützige Angebote und Programme haben immer eine Mission: die Lösung eines gesellschaftlichen Problems. Anders gesagt: Sie zielen auf eine Wirkung, die sie erreichen möchten. Alles, was die Organisation tut, sollte deshalb auf dieses Wirkungsziel einzahlen – auch in der Skalierung.

Das heißt, alle eure Angebote, mit denen ihr die Zielgruppe erreicht (also eure Leistungen oder „Outputs“) genauso wie die dadurch erworbenen Fähigkeiten oder veränderten Verhalten in eurer Zielgruppe („Outcomes“) sollten dazu beitragen, eure definierten Wirkungsziele – eine gesellschaftliche Veränderung („Impact“) – zu erzielen.

Nehmen wir das Beispiel der Publikation, die ihr hier gerade lest. Die Leistung der Stiftung Bürgermut als Herausgeberin besteht darin, das Buch erstellt und zur Verfügung gestellt zu haben und

Leser:innen zum Durcharbeiten zu animieren (Output). Die Wirkung beginnt mit der Verhaltensänderung der Leserschaft oder Zielgruppe. Sie erwirbt Wissen zu zahlreichen Aspekten der Skalierung, geht die Verbreitung systematisch an, vermeidet typische Fehler, passt gegebenenfalls ihre Angebote an, wovon deren Zielgruppe profitiert (Outcome). Auf gesellschaftlicher Ebene wird die Option, seine Wirkung durch Skalierung zu multiplizieren, bekannter. Förderlogiken ändern sich und machen die Skalierbarkeit von Angeboten zur Voraussetzung der Mittelvergabe (Impact).

Im Folgenden erfahrt ihr:

- was Wirkung im Rahmen der Skalierung bedeutet.
- wie ihr sie messen könnt.
- wann das wichtig ist.

# Die Wirkungslogik

Was bedeutet nun Wirkung in der Skalierung? Eine strategische Verbreitung bietet zunächst die Möglichkeit, eine noch größere Wirkung zu erreichen. Organisationen auf Wachstumskurs hilft es daher, ihre Effekte gut zu kennen und zu verstehen, auf welche Weise sie sich beispielsweise durch eine Verbreitung an andere Standorte erhöht.

Das Erarbeiten eurer Wirkungslogik ist eine wichtige Vorbedingung, um euch überhaupt auf den Weg in einen strukturierten Skalierungsprozess zu machen. Eine Wirkungslogik ist quasi die Wanderkarte, auf der ihr vorab Orientierungspunkte markiert und anhand derer ihr überprüfen könnt, ob eure Gruppe auf dem bestmöglichen Pfad zum Gipfel ist.

Was genau „bestmöglich“ ist, definiert ihr selbst in Abhängigkeit davon, was ihr für eure Zielgruppe erreichen möchtet. So kann für manche Bergsteiger:innen der Weg mit der schönsten Aussicht der richtige sein, da sie fotografieren möchten, andere wählen die Route mit den größten sportlichen Herausforderungen. So ähnlich verhält es sich auch mit eurer Wirkungslogik!

Vor dem Aufbruch habt ihr bereits den Wirkungskern definiert. So kennt ihr euer Erfolgsrezept und wisst, welche Prozesse, Aufgaben oder menschlichen Eigenschaften notwendig zum Erreichen eurer Wirkung sind. Damit habt ihr ein Ziel, einen groben Fahrplan und die Gelingensfaktoren.



**Tipp**

Wirkung beschreibt, einfach gesagt, die Veränderung, die man mit seinem Tun bei Individuen und in der Gesellschaft erreichen möchte. Die Wirkung auf gesellschaftlicher Ebene wird als Impact bezeichnet, diejenige bei Individuen als Outcome. Wirkung kann (bis zu einem gewissen Grad) gemessen und nachgewiesen werden.

# Übung: Wirkungstreppe

Die Veränderungen, die ihr erzielen möchtet, und die Maßnahmen, die ihr dafür ergreift, lassen sich gut visualisieren. Ihr könnt grafisch darstellen, wie die einzelnen Aktivitäten aufeinander aufbauen. Das Beratungs- und Analysehaus PHINEO hat mit der Wirkungstreppe ein einfaches Modell entwickelt, das eine Wirkungslogik abbildet:



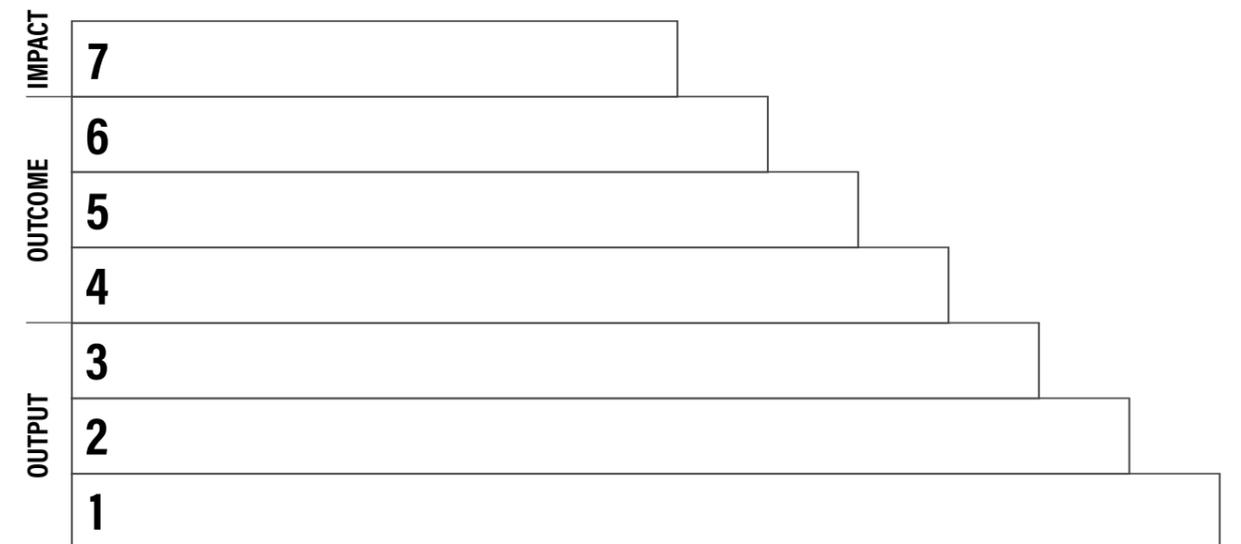
Quelle: <https://www.phineo.org/>

Nehmen wir das Beispiel einer Organisation, die Jugendlichen Bewerbungstrainings anbietet, um ihnen den Weg in eine Ausbildung oder einen regulären Job zu ebnen. Ihre Wirkungstreppe könnte so aussehen:



## Wie sieht eure Wirkungstreppe aus?

Versucht, die sieben Stufen für eure Angebote zu formulieren!



**Wirkungslogik als Kreislauf**

Wichtig zu verstehen ist, dass die Wirkungslogik nicht statisch ist. Vielmehr bildet sie zusammen mit den gesellschaftlichen Bedarfen einen Kreislauf. Denn: Erreicht man mit seiner Arbeit erfolgreich eine gesellschaftliche Wirkung, verändert sich das Problem, das der Ausgangspunkt war. Mit der so veränderten Problemlage ändern sich auch die Bedarfe der Zielgruppe und damit euer Part: die Leistungen und Ergebnisse.

Die Wirkungslogik zeigt einer Organisation und anderen also kurz und knapp, wie ein Projekt oder Programm funktioniert, welche Resultate es liefert und was dafür eingesetzt wird. Neben den Organisationen, die das Projekt vor Ort umsetzt, kann sie ehrenamtlich Engagierten veranschaulichen, wie ihr individueller Einsatz ins große Ganze passt, sie kann als Grundlage für Förderanträge oder Förderberichte dienen und potenziellen Kooperationspartner:innen schnell begreiflich machen, wo es Synergien gibt.

**Tipp**

Es ist oft schwierig, manchmal auch illusorisch, die „höheren“ Wirkungsziele nachzuweisen. Nehmen wir erneut das Beispiel der Jugendarbeitslosigkeit: Es wird immer zahlreiche Faktoren jenseits eurer Arbeit geben, die zur Verringerung beitragen – den einen ausschlaggebenden Einfluss gibt es selten. Das ist vollkommen normal. Worum es hier geht, ist, seine Arbeit als Teil eines großen Wirkungsziels zu begreifen und darauf hinzuarbeiten – wohl wissend, dass auch andere Akteur:innen und Faktoren Anteil an der gewünschten Veränderung haben.

*Mehr erfahren*

*Wer sich intensiver mit dem Thema auseinandersetzen will, kann auf die Angebote von PHINEO zurückgreifen. Dort steht beispielsweise das „Kursbuch Wirkung“ zum kostenlosen Download bereit. Man kann auch deren Online-Plattform „Wirkung lernen“ oder die Online-Workshops besuchen:*

[www.skala-campus.org](http://www.skala-campus.org)

## Inspiration

**OMAS GEGEN RECHTS – Wirkungsgeschichten**

Drei Jahre nach Gründung der zivilgesellschaftlichen, überparteilichen Initiative durch Monika Salzer in Wien mischen sich OMAS mit dem Slogan „alt sein heißt nicht stumm sein“, überall in Österreich und Deutschland in den politischen Diskurs ein. Die wichtigsten Medien dokumentierten bereits ihre Aktionen. Schließlich sind ältere, selbstbewusste Frauen, die kämpferisch ihre schwarz-weißen OMAS-GEGEN-RECHTS-Schilder hochhalten oder ihre Schirme schwingen, echte Hingucker. Die OMAS-GEGEN-RECHTS-Facebookseite hat inzwischen 17.000 Follower, lokale OMA-Gruppen schießen wie Pilze aus dem Boden und Tausende ältere Frauen und Männer erheben ihre Stimme. Der Zentralrat der Juden verlieh der Initiative 2020 den Paul-Siegel-Preis für Zivilcourage.

Aber wie genau wirken die OMAS GEGEN RECHTS? Gertrud Graf, Aktivistin der Initiative, erklärt das Vorgehen bei der Wirkungsmessung: „Mit dem gezielten Nachweis unserer Wirkung beschäftigen wir uns seit einiger Zeit – neben Straßenbefragungen einzelner Ortsgruppen wollen wir auch mehr zu unserer Wirkung als gesamte Initiative herausfinden. Und hier heißt es, kreativ zu werden. Ein Instrument, das ich eingeführt habe, sind #OMASWirkungsgeschichten – Anekdoten aus den verschiedenen Gruppen, die unser vielseitiges Engagement abbilden und auch öffentlich machen.“

Im Herbst 2018 machte sich Gertrud Graf auf die Reise, um Protagonistinnen der Initiative persönlich kennenzulernen, ihre Motivation zu verstehen und #OMASWirkungsgeschichten aufzuschreiben. Die Aktivistinnen erklärten darin, warum sie sich gegen Rechts engagieren und welche Aktions-, Kommunikations- und Organisationsformen besonders hilfreich sind. Die Reise verbesserte die Vernetzung zwischen den Gruppen, eine erste Kartierung der Initiative entstand, die Facebookgruppe wuchs.

Wie eine solche Wirkungsgeschichte aussehen kann, illustriert „OMA räumt auf“: „Mit Irmela Mensah-Schramm geht eine der Berliner Gruppen einmal im Monat in einen Berliner Stadtteil und packt an: Müll wegräumen, Nazi-Sticker entfernen, in KlimaKiezKooperation Baumscheiben bepflanzen, Gabenzäune bestücken und vor allem Präsenz zeigen und viele Gespräche führen. Über diese und weitere Aktionen wird hier gebloggt: <https://omasgegenrechts.berlin/kontakt/aktuelles/>“.

Auf weiteren Reisen gab Gertrud Graf Impulse zu Gruppengründungen in Chemnitz, Erfurt, Halle, Dresden und Leipzig und zu gemeinsamen Demonstrationen gegen den Landtagswahlkampf des rechten Flügels der AfD. Zum Frauentag 2020 trafen sich die „OST-Admins“ in Halle zu einem ersten Vernetzungstreffen. Im Wahljahr 2021 werden deutschlandweite Aktionen über die Homepage koordiniert.

<https://omasgegenrechts-deutschland.org/>

<https://www.facebook.com/groups/145479739453585/>

## Wirkungsorientierung – das Mindset zur Wirkungsmessung

Viele Fördernde setzen inzwischen eine strukturierte Form der Wirkungsmessung voraus. Wirkung nachzuweisen ist dabei viel mehr als eine lästige Pflicht. Sie ist essenziell für die Qualitätssicherung. Sie zu belegen ist ein Prozess, der Organisationen dabei hilft zu reflektieren, welche Ziele sie wie erreichen möchten und regelmäßig zu überprüfen, ob sie diesen näherkommen.



### Tipp

Manchmal empfiehlt es sich, die Umsetzer:innen oder Fördernde bei der Erstellung einer Wirkungslogik einzubinden. Es kann zudem sinnvoll sein, die eigene Wirkung extern evaluieren zu lassen, beispielsweise in Kooperation mit einer Hochschule oder einem Beratungshaus wie Value for Good.

### Mehr über seine Organisation erfahren

Diese Wirkungsorientierung bedeutet damit für eine Organisation nicht nur, mehr Nachweise für die eigene Wirkung zu erbringen. Die stete Reflexion bietet auch eine große Chance, immer neue Erkenntnisse über die Arbeit zu gewinnen. Hieraus wird deutlich, wie wichtig das Thema in der Skalierung ist. Die eigenen Angebote an andere Orte oder Zielgruppen zu bringen, sollte auch immer mit dem Reflektieren und der Optimierung der Prozesse und der Anpassung an neue Gegebenheiten einhergehen. Dafür ist ein Verständnis, warum und wann welche Abläufe zur Wirkung beitragen, essenziell.

Die Arbeit an der Wirkungslogik sollte im Team erfolgen. Sie kann eine Chance sein, alle auf einen Wissensstand zu bringen und von allen Teammitgliedern Erfahrungswissen einzuholen.

Gleichzeitig kann die Arbeit an der Wirkungslogik auch Wissenslücken aufzeigen: Wo können wir unsere Wirkung bisher noch nicht prüfen? Wo eignen sich andere Erhebungsmethoden? Aber auch: An welcher Stelle brauchen wir Daten nicht zu erheben, da diese für den Nachweis unserer Wirkung gar nicht relevant sind?

## Inspiration

### Futbalo Girls – wenn sich Wirkung nicht so einfach messen lässt

Futbalo Girls ist eine Initiative, die Mädchen und Frauen die Chance gibt, gleichberechtigt Fußball spielen und coachen zu können. 40.000 Teilnehmerinnen wurden in den letzten Jahren in ganz Deutschland erreicht. Die Messung seiner Wirkung unternahm der Verein von Anfang an, ist dabei aber auch immer wieder auf Schwierigkeiten gestoßen.

Ziele wie „gesteigertes Selbstbewusstsein“, „Integration“ oder „Empowerment“ sind schwer zu messen. Welchen Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung der Teilnehmerinnen kann der Verein für sich reklamieren? Viele andere Faktoren bestimmen diese schließlich ebenfalls mit: die Familie, die Schule, Freund:innen et cetera. Eine wissenschaftliche Klärung der Kausalitäten in Form einer Studie war ein Aufwand, der zunächst nicht leistbar erschien.

Projektleiter Hannes Teetz erklärt: *„Wir versuchen daher, kleinere Brötchen zu backen und Indikatoren zu sammeln, die den einzelnen Zielen nachweislich zuträglich sind. Zum Beispiel befragen wir unsere Futbalo Girls nach der Teilnahme, ob Fußball eigentlich eine Sportart für Jungen sei. Wird dem widersprochen, kann man durchaus von emanzipatorischen Prozessen sprechen, die wir angestoßen haben. Dazu kooperieren wir mit den Sportinstituten der Universitäten Osnabrück und Duisburg/Essen. Wir bieten ein praktisches Feld und entsprechende Stichproben; die Studierenden können wissenschaftliche Qualifizierungsarbeiten schreiben, die wir dann für unsere Arbeit nutzen.“*

Ein anderes Beispiel aus der Praxis: Eine Jugendliche hat an einem der Qualifizierungsworkshops teilgenommen und erste praktische Erfahrungen als Fußballtrainerin gesammelt. Im Feedbackgespräch erzählte sie, dass Fußballtrainerin nichts für sie sei, sie jedoch gemerkt habe, wie sehr ihr die Arbeit mit den Kindern gefalle. Ein halbes Jahr später hat sie eine Ausbildung zur Erzieherin begonnen. Für das Team von Futbalo Girls ist das ein Hinweis darauf, dass man die Organisationsziele nicht zu eng fassen sollte. Die Entwicklung der Teilnehmerin ist ein voller Erfolg, selbst wenn sie aus dem eigentlichen Programm ausscheidet. Quantitativ lassen sich solche Fälle allerdings nur schwer fassen und begründen – eine qualitative Beschreibung ergibt an dieser Stelle sehr viel mehr Sinn.

Doch häufig fragen Förder:innen nach wie vor nach der Gesamtzahl erreichter Teilnehmer:innen und suggerieren: je mehr desto besser. Hannes Teetz gibt zu bedenken: *„Unsere Zielgruppe sind jedoch Kinder und Jugendliche aus marginalisierten Stadtteilen, die in gesellschaftlich relevanten Bereichen unterrepräsentiert sind. Das Ziel unserer Angebote ist daher nicht ausschließlich, so viele wie möglich zu erreichen, sondern diejenigen, die bisher aus den verschiedensten Gründen nicht teilhaben konnten. Dann bedeutet eine höhere messbare Zahl nicht immer, dass das Angebot erfolgreicher war. Viel wichtiger ist, wen wir konkret erreicht haben.“*

<https://www.futbalo-girls.info>

## Wirkung kommunizieren

Wer seine Wirkung erhebt, verfolgt und nachjustiert, sollte dies auch kommunizieren. Ein Weg zu berichten, ist, den Social Reporting Standard (SRS) zu nutzen, der von manchen Fördernden explizit nachgefragt wird.

*Mehr erfahren*

*Beispiele für Jahres- und Wirkungsberichte nach dem Social Reporting Standard:*

- *climb-Lernferien (2019):*  
[www.climb-lernferien.de/lernferien/wirkung/](http://www.climb-lernferien.de/lernferien/wirkung/)

- *Change.org (2019):*  
<https://changeverein.org/transparenz/>

*Im Prinzip ist eurer Kreativität in der Darstellung aber keine Grenze gesetzt:*

- *Der Ackerdemia e. V. erstellt jährlich einen kreativ gestalteten Wirkungsbericht:*

[www.gemueseackerdemie.de/ueber-uns/wirkung/](http://www.gemueseackerdemie.de/ueber-uns/wirkung/)

- *Die Jahresberichte der Baden-Württemberg Stiftung gewinnen regelmäßig Design-Awards:*

[www.bwstiftung.de/de/publikation/jahresbericht-2019](http://www.bwstiftung.de/de/publikation/jahresbericht-2019)

### openTransfer Akademie: Wirkung darstellen - mal anders

Wie man Wirkung attraktiv und lebendig präsentieren und auch komplexe Fakten in anschauliche Grafiken verwandeln kann, erklärt Sebastian Haupt (Katapult Magazin) in einem Webinar der openTransfer Akademie.

<https://t1p.de/82sx>



## Fragen, die ihr euch jetzt stellen solltet:

### 1. Das Team an Bord holen

Erfüllt ihr alle Bedingungen, um wirkungsorientiert zu arbeiten? Gibt es beispielsweise eine offene Fehlerkultur? Wisst ihr, wie eure Organisation wirken soll? Verstehen alle, inwiefern die Organisation von dem Prozess profitieren kann? Gibt es – außerhalb des Kernteams – noch relevante Partner:innen, die an eurer Wirkungslogik mitarbeiten sollten?

### 2. Ziele festlegen

Dazu gehört auch, die dafür notwendigen Maßnahmen und Ressourcen für verschiedene Ebenen auszuformulieren. Das ist die Grundlage für eure Wirkungslogik. Was wollt ihr konkret erreichen? Bei wem? Und wie? Was für Ressourcen setzt ihr dafür ein? Und welches übergeordnete Ziel steckt hinter eurer Arbeit?

### 3. Indikatoren entwickeln

Woran erkennt ihr, dass eure Ziele auf den verschiedenen Ebenen erreicht wurden? Woran lest ihr eine Veränderung in der Lebensrealität eurer Zielgruppe ab? Wann ist ein bestimmtes Angebot für euch erfolgreich? Welche qualitativen und quantitativen Belege habt ihr für eure Arbeit? Und gelten die Indikatoren für alle Standorte gleichermaßen? Bedenkt hier auch die verschiedenen Beteiligten: Gibt es Informationen, die ihr beispielsweise von euren Standorten oder von bestimmten Engagierten benötigt?

### 4. Erhebungsmethoden entwickeln

Wie könnt ihr die Indikatoren systematisch erheben? Genügt es, die Teilnehmenden bei eurer Veranstaltung zu zählen, oder solltet ihr diese auch nach der Teilnahme befragen oder die Ergebnisse sogar wissenschaftlich beleuchten? Welche Möglichkeiten gibt es, Informationen über Langzeiteffekte eurer Angebote zu erhalten?

### 5. Beteiligte einbeziehen

Verstehen alle im Team, eure Engagierten, Gremienmitglieder, Fördernden und die Kolleg:innen an den Standorten die Wirkungsziele? Sind alle bereit, die Maßnahmen zu überprüfen? Haben alle Interesse an diesem Prozess?

### 6. Prüfen und berichten

Nehmt ihr Erhebungsmethoden ernst und erzählt offen und ehrlich von Erfolgen, Problemen und Verbesserungspotenzialen?

### 7. Nachjustieren

Stimmen die einzelnen Parameter der Wirkungslogik nach wie vor? Erreicht ihr euer Wirkungsziel noch immer am besten über die einst festgelegten Maßnahmen? Gibt es Elemente, die lokal angepasst werden müssen?

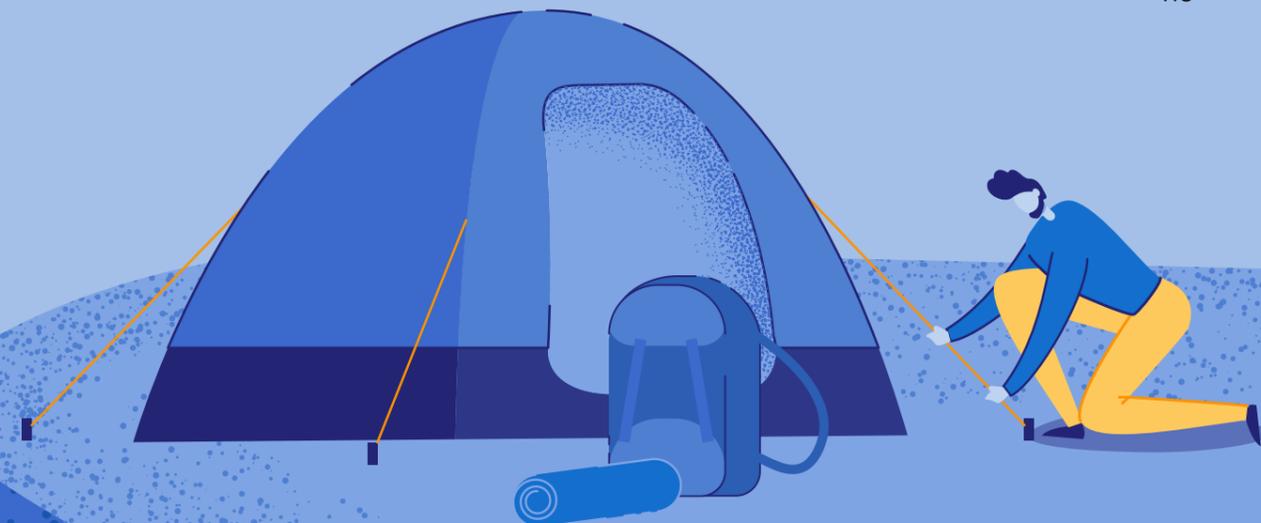
Was könnt ihr – gemeinsam mit den Standorten oder Umsetzungspartner:innen – verbessern?

# Aufstieg: Den Pilot-Standort aufsetzen

Eine wichtige Etappe auf dem Weg zum Gipfel ist die Gründung des ersten Skalierungsstandorts. Hier erprobt ihr, ob die gewählte Route geeignet ist und wie ihr Hand in Hand arbeitet. So gewinnt ihr jede Menge Erkenntnisse, wo euer Plan angepasst werden muss, bevor es in den Roll-out geht.

In diesem Kapitel erfahrt ihr:

- wie ihr lokale Partner:innen findet.
- wie ihr vor Ort Netzwerke aufbaut.
- wie sich Standorte finanzieren.
- wie ihr mit dem Standort und gemeinsam nach außen kommuniziert.



## Testen, prüfen, anpassen

Ihr habt jetzt eine umfangreiche Vorbereitungsphase hinter euch. Ihr wisst, dass ihr das richtige Team zusammengestellt habt, dass ihr die Ausrüstung besitzt, ihr habt die Route vor Augen und seid auch auf Eventualitäten vorbereitet. Es kann also endlich losgehen!

Auf dieser Etappe habt ihr die Gelegenheit zu erproben, ob wirklich alles so aufgeht, wie ihr es geplant habt. Dies funktioniert am besten, indem ihr einen ersten Standort aufsetzt – einen sogenannten Piloten. Mit dessen Hilfe überprüft ihr, wie gut euer Skalierungskonzept funktioniert.

In der Pilotierung werden zunächst ein oder zwei Standorte aufgebaut und in der Regel etwas enger begleitet, um zu sehen, welche Unterstützung notwendig ist, wo noch Wissen für die Umsetzung fehlt und wie Prozesse angepasst werden können. Danach kann gegebenenfalls die Verbreitung im großen Stil beginnen.

## Partner:innen finden Finanzierung des Piloten

Der vielleicht wichtigste Erfolgsfaktor für die Skalierung ist die Gewinnung der richtigen Partner:innen vor Ort. Welche Voraussetzungen diese erfüllen sollten, habt ihr bereits erarbeitet. Nun geht es um die wichtige Frage, wo man denn lokale Umsetzer:innen finden kann. Wie kann diese Anbahnung systematisch gestaltet werden? Und: Welches sind geeignete Orte? Wo besteht überhaupt Bedarf an euren Angeboten und wo gibt es vielleicht ähnliche Aktivitäten wie die, die ihr anbietet? Das sind erste Überlegungen, wenn ihr das Netz auswerft, um den ersten Schritt in Sachen Verbreitung zu gehen.

Egal, ob es um euren ersten Skalierungsprototypen geht oder später um die weiteren Standorte: Skalierung kostet Geld und diese Mittel können auf sehr unterschiedliche Art und Weise zusammenkommen. Die Zentrale kann dafür aufkommen, aber auch der Standort oder man teilt sich die Aufwendungen. Für das lokale Fundraising gibt es viele interessante Ansatzpunkte, die im Folgenden vorgestellt werden. Der Pilot spielt hier eine wichtige Rolle, da sich bei ihm bereits erweisen kann, wie realistisch ein Finanzierungskonzept ist.

## Gut verwurzelt sein

Setzt ihr oder ein:e Partner:in eure Angebote an einem weiteren Ort um, geschieht dies nicht losgelöst vom lokalen Umfeld. Die allermeisten sozialen Aktivitäten sind eingebettet in ein Netz von Akteur:innen. Sich vor Ort gemeinsam zu organisieren, Kontakte zu suchen und zu pflegen, Ressourcen zu teilen, gemeinsam Anliegen zu vertreten, ist essenziell, um vor Ort nicht nur Fuß zu fassen, sondern Großes zu bewegen.

## Wie sage ich es?

Schließlich geht es um die richtige Kommunikation – einmal im Sinne des Wissenstransfers nach innen. Wie unterstützt ihr Standorte optimal im Gründungsprozess und darüber hinaus? Welche Informationen brauchen sie und wie kommen sie am besten von A nach B? Wie können die neuen Erfahrungen, die ein Standort sammelt, die Organisation als Ganzes bereichern? Darauf gibt es spannende Antworten.

Auf der folgenden Etappe werdet ihr zahlreiche Erfahrungen sammeln. Manche eurer Pläne werden aufgehen, anderes wird nicht funktionieren. Es ist jetzt die Gelegenheit, genau hinzuschauen und Anpassungen vorzunehmen, bevor ihr weitere Standorte ins Rennen schickt.

Was ebenfalls zur ganzen Wahrheit gehört: Ihr werdet auch nach einer eingehenden Testung eures Konzepts in Form des Piloten kein wasserdichtes und auf über Jahre bestehendes Skalierungskonzept haben. Ob es wirklich trägt, zeigt sich erst bei einer Vielzahl von Standorten – und selbst das Management dieser Struktur wird immer wieder neue Herausforderungen bereithalten, auf die ihr Antworten finden müsst. Vielleicht liegt genau darin aber auch der Reiz, sich auf das Abenteuer Skalierung einzulassen.





# Partner:innen gewinnen

## Wie finde ich Mitstreiter:innen für die Standorte?

**Im Kapitel „Basislager“ konntet ihr bereits erfahren, wie ein Partner:innen-Profil erarbeitet wird. In diesem Abschnitt geht es darum, wo ihr Partner:innen findet und wie die Ansprache sowie die Weichenstellung für eine dauerhafte Zusammenarbeit gelingt.**

Partner:innen oder Umsetzer:innen vor Ort zu finden, stellt viele Organisationen, die wachsen wollen, vor Herausforderungen – denn in den meisten Fällen klopfen Kandidat:innen nicht einfach an die Tür. Und selbst wenn, ist es extrem wichtig zu prüfen, ob eine Zusammenarbeit Aussicht auf dauerhaften Erfolg hat.

In einem ersten Schritt gilt es zunächst festzulegen, welche Merkmale der Ort mitbringen sollte. Ist ein Standort gefunden, geht es an die Recherche nach lokalen Partner:innen. Zahlreiche Kanäle sind da denkbar: von der klassischen Öffentlichkeitsarbeit über das Kontaktieren von Schlüsselpersonen in Politik, Verwaltung oder Verbänden bis hin zu Online-Kampagnen. Ein Akquise-Plan hilft dabei, nicht nur zufällig vorzugehen, sondern alle Möglichkeiten auszuschöpfen.

Abgeschlossen ist die Anbahnung aber mit dem Kontakt zu den ersten potenziellen Kandidat:innen noch lange nicht. Vielmehr kommt es nun darauf an, einen guten Prozess aufzusetzen, in dessen Verlauf die gegenseitigen Erwartungen geklärt, aber auch beispielsweise Kompetenzen abgeklopft werden.

Und da man selten so viel lernt wie bei der Fehleranalyse, haben wir euch eine Top-Ten-Liste der „vergeigten Akquisen“ zusammengestellt und schlagen Lösungsstrategien für den Fall vor, dass es Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit gibt.

Im Folgenden erfahrt ihr:

- welcher Standort sich für den Piloten eignet.
- wie ihr die Akquise planvoll angeht.
- wo ihr Kandidat:innen findet.
- was ihr tun könnt, wenn es Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit gibt.

## Den richtigen Standort finden

Bevor es an die Recherche geeigneter Kandidat:innen geht, solltet ihr euch überlegen, welche Stadt oder Region für die Skalierung geeignet ist. Dafür gibt es zwei unterschiedliche Herangehensweisen:

1. Ihr könnt einen Standort wählen, an dem die Gegebenheiten denen des Gründungsorts ähnlich sind und der räumlich nicht weit von euch entfernt ist.

2. Ihr könnt einen Standort wählen, der ganz anders ist und weiter weg liegt.

Das erste Szenario ist leichter zu bewältigen – vor allem zu Beginn, wo die Skalierung ohnehin schon viele Veränderungen mit sich bringen wird. Die zweite Variante wird euch dagegen sehr viel deutlicher zeigen, mit welcher Bandbreite an lokalen Gegebenheiten ihr es früher oder später zu tun bekommen werdet – und wo eine Anpassung eures Konzepts nötig werden kann.

In jedem Fall ist es sinnvoll, die Pilotierung beziehungsweise den Standort so zu wählen, dass er möglichst repräsentativ für eure potenziellen weiteren Ableger ist. Hier solltet ihr gut abwägen, welche Kompromisse bei den Kriterien für euch vertretbar sind und welche eher nicht. Auch ist es sehr wichtig, die Erkenntnisse zu dokumentieren, regelmäßig zu evaluieren und Konsequenzen für das weitere Vorgehen zu ziehen.

### Bedarfs- und Marktanalyse

Sowohl für den ersten als auch für alle weiteren Standorte ist vor allem eines entscheidend: Gibt es vor Ort einen Bedarf an euren Angeboten? Und: Sind dort schon Akteur:innen aktiv, die sich um dessen Deckung bemühen? Betriebswirtschaftlich würde man hier von einer Bedarfs- und Marktanalyse sprechen. Sie ist elementar wichtig, weil ihr sicher keine Ressourcen ins Blaue investieren wollt, sondern immer die Wirkung im Blick haben wollt.

Um die erwünschten Effekte erreichen zu können, müssen Angebote auf die konkrete Situation vor Ort und die Bedarfe der Zielgruppe zugeschnitten sein. Immer wieder passiert es, dass ein Bedarf eher „vermutet“ wird, als dass er nachgewiesen ist. Im schlechtesten Fall wird viel Energie in den Aufbau eines Standorts gesteckt, der dann mangels Nachfrage keine Fahrt aufnimmt. Hier kommt die Bedarfs- und Umfeldanalyse ins Spiel. Mir ihr könnt ihr Informationen systematisch erheben und auswerten.

### Bedarfe kennenlernen

Eine Bedarfsanalyse kann dabei ganz unterschiedliche Wissensbestände zusammentragen: Dies können wissenschaftliche Studien und Sozialdaten der Kommunalverwaltung sein, ebenso wie die Ergebnisse einer systematischen Auswertung von Suchmaschinen-Recherche, Fachzeitschriften, Jahresberichten, Foren, Blogs und sozialen Netz-

werken. Auch Umfragen innerhalb der Zielgruppen und Hintergrundgespräche mit Fachleuten können wertvolle Erkenntnisse liefern – und vieles mehr.

### Mehr erfahren

*Eine solche Bedarfserhebung nimmt man nicht einmalig vor. Sie ist eine wiederkehrende Aufgabe – schließlich können sich die Zielgruppen, ihre Bedarfe und mitunter auch das Umfeld ändern. Um entsprechend nachsteuern zu können, sollte es zur Routine werden, entsprechende Daten regelmäßig zu erheben.*

### Mitbewerber:innen identifizieren

Neben den Bedarfen solltet ihr euch gründlich mit dem Umfeld oder „Markt“ beschäftigen. In sehr vielen Fällen gibt es vor Ort schon Organisationen, die in eurem Themenfeld tätig sind. Neben der Erfassung der Bedarfe bei den Zielgruppen solltet ihr auch diese bereits bestehenden Angebote und deren Lösungsansätze in den Blick nehmen. Neue Aktivitäten oder neue Standorte sollten versuchen, gezielt Angebotslücken vor Ort zu identifizieren und diese zu schließen. Dabei kann es sich sowohl um inhaltliche Lücken als auch um die unzureichende quantitative Abdeckung des Bedarfs handeln.

### Jetzt seid ihr dran!

Diese Fragen helfen bei der Ermittlung von Zielgruppen, deren Bedarf und beim Ausleuchten des Umfelds. Besprecht und verschriftlicht sie am besten im Team:

- Was ist die gesellschaftliche Herausforderung, auf die euer Angebot reagiert? Ist diese so groß wie angenommen? Wie stellt sich die Situation vor Ort dar?
- Welche Ursachen und Auswirkungen der gesellschaftlichen Herausforderungen gibt es und wie hängen sie zusammen?
- Wer sind die Zielgruppen eures Angebots? Was brauchen die Leute?
- Welche Akteur:innen vor Ort sollten in das Projekt einbezogen werden?
- Welche Angebote gibt es bereits im Umfeld? Welche Ergebnisse haben diese bisher erzielt? Welche Angebotslücken sollten geschlossen werden? Wo ergibt sich die Möglichkeit zu kooperieren? Wo kann es zu Konkurrenzsituationen kommen?

## Systematische Anbahnung

Erfüllt ein Standort die Kriterien, macht euch an die Recherche nach geeigneten Partner:innen vor Ort. Passende Kandidat:innen zu finden, ist alles andere als eine triviale Aufgabe – sehr viele skalierende Organisationen tun sich hier schwer. Im besten Fall hat euer Angebot bereits eine gewisse Aufmerksamkeit bekommen und ihr habt die ersten Anfragen erhalten. Unter Umständen könnt ihr euch umfangreiche Akquise-Kampagnen sparen – aber nur, wenn sich auch tatsächlich geeignete Kandidat:innen bei euch melden und ihr einen bewährten Prozess für das gegenseitige „Abklopfen“ habt, etwa wie die Schülerpaten Deutschland, die in inzwischen sieben Städten vor allem migrantischen Kindern und Jugendlichen Patenschaften anbieten (siehe Zitat).

Kommen qualifizierte Anfragen jedoch nicht von selbst, ist es nötig, die Akquise planmäßig anzugehen, um passende Partner:innen zu gewinnen. Nachdem ihr bereits erarbeitet habt, wer zu euren potenziellen Umsetzer:innen vor Ort gehört, geht es nun darum, wo ihr diese findet und wie eine Erfolg versprechende Akquise aussehen kann.

Das Spektrum kann von der direkten Ansprache im eigenen Netzwerk über Social-Media-Kampagnen, die Teilnahme an Wettbewerben (die zu medialer Aufmerksamkeit führt) und den Besuch von Fachveranstaltungen bis hin zur Profilierung in Publikationen oder Verbänden reichen. Überlegt euch, wo passende Partner:innen unterwegs sind und über welche Kanäle ihr am besten ihre Aufmerksamkeit erreichen könnt.

*Mehr erfahren*

*Nehmt euch auch bei der systematischen Anbahnung die nötige Zeit, um die konkreten Schritte bis zur Zusammenarbeit zu definieren, beispielsweise:*

1. Kontaktaufnahme und Erstinformationen
2. Abklopfen der Erwartungen
3. Bewerbung beziehungsweise weitere Interessenbekundung der Partner:innen
4. Prüfen der Kompetenzen und Passgenauigkeit der Partner:innen
5. Gemeinsame Entscheidung zur Zusammenarbeit und gegebenenfalls Vertragsabschluss
6. Übergabe des Projektplans oder Handbuchs
7. Offizieller Start und Öffentlichkeitsarbeit



### **openTransfer Akademie: Der Projektnehmer als Erfolgsfaktor**

Franziska Holfert hat einschlägige Skalierungserfahrung in Organisationen wie wellcome oder Generationsbrücke Deutschland. Im Webinar spricht sie über Visionen, Werte in der Skalierung, das Partner:innenprofil, systematische Akquise, die Übergabe eines Programms sowie die Gestaltung nachhaltiger Beziehungen bei der Skalierung.

<https://t1p.de/xzy4>

**»Wir haben keine Landkarte, an der wir mit Pinnnadeln potenzielle neue Standorte markieren. Wir wollen, dass der Impuls aus dem Lokalen kommt. Dann schauen wir: Was für Strukturen gibt es, die die Gründung eines Standorts begünstigen? Welche Merkmale sprechen dagegen? Das wissen nur die Leute vor Ort. Passen die Rahmenbedingungen, machen wir einen Kick-off-Workshop mit den Initiator:innen, bilden das Team und zeigen, wie man Schritt für Schritt vorgeht, um den Standort aufzubauen.«**

## Wo ich potenzielle Partner:innen finde

### Veranstaltungen

Bei der Partner:innen-Akquise spielen Veranstaltungen eine immer größere Rolle. openTransfer beispielsweise bietet mit seinen Camps ein Format, das sich vorrangig an skalierende Organisationen sowie all diejenigen richtet, die bereit sind, sich spannenden Angeboten anzuschließen. Dort kann man sich in thematischen Sessions oder ganz informell kennenlernen und Gemeinsamkeiten ausloten.

Darüber hinaus gibt es zahllose Veranstaltungen in speziellen Themenfeldern – von inklusiven Sportangeboten bis zur Leseförderung –, auf denen Austausch nicht nur möglich, sondern explizit gewünscht ist. Dies können Tagungen oder Konferenzen sein, aber auch Netzwerk- und Verbandstreffen.

Im Fall von Tagungen nutzt die Chance und versucht einen Input zu geben, bei dem ihr euer Angebot bekannt machen könnt. Oft gibt es in den Pausenzeiten auch sogenannte „Gallery Walks“ oder „Märkte der Möglichkeiten“, bei denen sich Organisationen vorstellen können.

Und falls für eure Skalierung ehrenamtlich Engagierte eine Rolle spielen: Inzwischen weit verbreitet sind auch Ehrenamtsbörsen, auf denen man seine Organisation präsentieren oder als Gast die lokale Akteurslandschaft kennenlernen kann.

### Schlüsselpersonen

Eine Chance, die ihr euch nicht entgehen lassen solltet: direkt auf Entscheidungsträger:innen zuzugehen, die euch wertvolle Hinweise nicht nur zu konkreten Akteur:innen vor Ort geben können, sondern auch zu Bedarfen, Wettbewerbern, Fördermöglichkeiten und vielem mehr.

Dies können Bürgermeister:innen sein genauso wie Leitungspersonal in der Verwaltung, aber auch die lokale Freiwilligenagentur oder Bürgerstiftung – alle bereits bestehenden Netzwerke und Vereinigungen in eurem Themenfeld sollten angesprochen werden. Wichtig können hier auch Entscheider-Gremien wie Landes- oder Bundesarbeitsgemeinschaften sein. Ihr müsst dann nicht bei null starten, sondern könnt bei denjenigen ansetzen, die die Verhältnisse vor Ort genau kennen und in der Regel bereitwillig Hilfestellungen geben.

### Wettbewerbe und Pressearbeit

Die Teilnahme an Wettbewerben ist eine sehr gute Möglichkeit, um Aufmerksamkeit für sein Angebot zu generieren und auf diese Weise Mitmacher:innen zu finden. Sehr viele Organisationen haben mit der Skalierung begonnen, nachdem sie Anfragen aus anderen Städten oder Regionen erreicht hatten, wo man zum Beispiel über eine Preisverleihung überhaupt erst von deren Existenz erfahren hatte.

Inzwischen gibt es im Non-Profit-Bereich zahlreiche Preise oder Stipendien, an denen man sich beteiligen kann – vom Deutschen Engagementpreis über die Start-Social-Stipendien bis hin zum PHINEO-Siegel. Neben der Aufmerksamkeit könnt ihr zusätzlich von Geldpreisen oder Coachings profitieren.

Es gibt natürlich auch viele regionale Auszeichnungen, allerdings versprechen deutschlandweite Preise eine Reichweite mit einem größeren Radius – für die Verbreitung eures Programms sind diese besonders relevant. Findet darüber hinaus weitere Anlässe, um eine Berichterstattung über euch anzustoßen. Das kann das Erreichen von wichtigen Meilensteinen sein (etwa: die 50. Patenschaft gestiftet), ein Statement zu einem aktuellen politischen Thema, in dem man Expertise hat, oder eine zentrale Personalie.

### Im Netz

Die Möglichkeiten, im Internet Kooperationspartner:innen zu finden, sind nahezu unerschöpflich. Zunächst einmal sollte aber auf eurer Homepage beschrieben sein, wie man einen Standort gründen kann, welches Profil man mitbringen sollte und welche Schritte vorgesehen sind. Auf vielen Homepages von Städten oder Gemeinden gibt es bereits Auflistungen von Akteur:innen aus unterschiedlichen Bereichen, die eine erste Orientierung geben.

Über Engagement-Suchmaschinen im Netz lässt sich ebenfalls ein erster Überblick gewinnen, wie die „Szene“ vor Ort aussieht. Auch Dachorganisationen oder Koordinierungsstellen (egal ob von Bürgerstiftungen, Urbanen Gärten, Mehrgenerationenhäusern oder Selbsthilfegruppen) finden sich online.

Zahlreiche Kontaktpunkte ermöglichen zudem soziale Netzwerke. Habt dabei nicht nur die üblichen Verdächtigen wie Facebook und Instagram auf dem Schirm. Denkt auch an Karrierenetze wie XING oder LinkedIn, auf denen man nach Einzelpersonen recherchieren kann, aber auch zahlreiche thematische Gruppen und Foren findet.

**Gemeinsames Themenfeld**

Manchmal ist es durch die Aktivitäten, die verbreitet werden, bereits festgelegt, welche Akteur:innen als lokale Partner:innen infrage kommen. Ein Beispiel ist das Angebot „Praktische Hilfe nach der Geburt“ der wellcome gGmbH. Das Konzept: Ehrenamtliche Frauen, selbst erfahrene Mütter, unterstützen junge Familien mit Rat und Tat in den ersten Wochen nach der Geburt. Der Einsatz dieser ehrenamtlichen Helferinnen wird von einer hauptamtlichen Koordinatorin gesteuert.

In 231 Städten in ganz Deutschland sind Standorte angesiedelt und werden ausschließlich von Trägern aus der Kinder- und Jugendhilfe oder vergleichbaren Einrichtungen betrieben. Das können Einrichtungen der Familienbildung, der Frühen Hilfen oder auch Beratungsstellen sein.

Der Vorteil: Potenzielle Kooperationspartner:innen sind in ihrer Region bereits sehr gut vernetzt und arbeiten schon mit Familien. Dieses Modell setzt also auf bestehende Strukturen und Arbeitsweisen auf, was besonders in sensiblen Bereichen hilft, ein hohes Qualitätsniveau zu gewährleisten. Über das gemeinsame Themenfeld kann die Zentrale bei der Akquise neuer Standorte ganz gezielt auf die Institutionen zugehen, die grundsätzlich infrage kommen.

**Verband**

So wie das Themenfeld das Kandidat:innenfeld definiert, kann auch das gemeinsame Arbeiten in einem Verband die Verbreitung vorstrukturieren. Beispiele gibt es vor allem aus Wohlfahrtsverbänden. Wie beim Suizidpräventionsprogramm „U25“, bei dem Jugendliche von Gleichaltrigen am Telefon unterstützt werden.

Es wird von der Caritas in Freiburg im bundesweiten Verband skaliert. Auch, wenn es innerhalb der Gesamtorganisation keine methodischen Blaupausen für die Verbreitung gab, so gibt es doch in ganz Deutschland Andockstationen innerhalb der Caritas für das Programm. Gleichzeitig kann es über verbandsinterne Publikationen, Online-Angebote oder Veranstaltungen bekannt gemacht werden.

Doch auch in diesem Setting ist eine erfolgreiche Skalierung kein Selbstgänger. Vielmehr können die Finanzierungsmöglichkeiten vor Ort sehr unterschiedlich ausfallen und maßgeblich von der Persönlichkeit der Standortleitungen abhängen.

# Übung: Der Akquise-Plan

Jetzt habt ihr ganz verschiedene Ideen bekommen, wie ihr lokale Partner:innen kennenlernen könnt. Diese könnt ihr als Fundus für euren individuellen Akquise-Plan nehmen. Überlegt euch:

- Wie und wo erreicht ihr potenzielle Partner:innen? Welche Kanäle und Medien müsst ihr bespielen? Welche Ressourcen benötigt ihr hierfür? Braucht ihr zum Beispiel neue Flyer oder eine eigene Seite auf der Website? Sucht ihr Personen, die euch Zugang zu Netzwerken schaffen?
- Wie findet ihr heraus, ob ihr und eure potenziellen Partner:innen zusammenpassen? Reicht ein Telefonat? Müsst ihr zu der Organisation hinfahren? Solltet ihr hierfür weitere Ressourcen einplanen?
- Braucht ihr noch weitere Vorbereitungen, nachdem ihr Erwartungen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit geklärt habt? Eventuell muss ein Büro eingerichtet, eine Software installiert oder es müssen weitere (Förder-)Partner:innen gefunden werden? Welche Ressourcen müsst ihr hierfür aufbringen?

**Füllt das Arbeitsblatt aus und gewinnt Klarheit über euren Akquise-Plan!**

I Ansprache	
Wie erreichen wir unsere lokalen Partner:innen am besten?	Welche Ressourcen benötigen wir hierfür?
II Anbahnung	
Wie finden wir heraus, ob wir zusammenpassen?	Welche Ressourcen benötigen wir hierfür?
III Vorbereitung der Zusammenarbeit	
Was muss noch passieren, bevor wir zusammenarbeiten?	Welche Ressourcen benötigen wir hierfür?

## Die Top Ten der Akquisefehler

Hier die Besten-Liste, was man tunlichst bei der Akquise vermeiden sollte:

**1**

Wir gehen zu viele Kompromisse ein.

**2**

Wir „wildern“ im falschen Interessent:innen-Pool.

**3**

Wir nehmen uns nicht genügend Zeit, die Kandidat:innen persönlich kennenzulernen.

**4**

Wir lassen uns vom ersten Schein blenden und achten nicht auf die Faktenlage.

**5**

Wir sind nicht gut auf unser Gegenüber, den Standort und/oder das Gespräch vorbereitet.

**6**

Unser Wunschprofil ist so spezifisch, dass wir Niemand passenden finden.

**7**

Die Chemie stimmt nicht, aber wir denken, „das wird schon noch“.

**8**

Wir informieren uns vorab zu wenig über den/die potenzielle:n Partner:in.

**9**

Wir versäumen es, die potenziellen Partner:innen rechtzeitig auf unrealistische Erwartungen an uns hinzuweisen.

**10**

Wir geben unser ganzes Wissen weiter und die Partner:innen springen ab oder machen ihr eigenes Ding.

## Was, wenn es mit der Zusammenarbeit nicht klappt?

Wie in jeder Beziehung kann es auch bei der Kooperation im Rahmen einer Skalierung zu Herausforderungen kommen, zum Beispiel, wenn vor Ort nicht die intendierte Wirkung erreicht wird oder es grundsätzlich Unstimmigkeiten in der Zusammenarbeit gibt. Doch was ist zu tun, wenn Probleme auftauchen? Hier fünf Tipps:

1. Probleme früh erkennen: Verwendet Qualitätssicherungs- und Monitoring-Systeme, um Probleme rechtzeitig identifizieren zu können, dann sind sie leichter bearbeitbar.
2. Ursachen erforschen: Was ist der Grund für das Problem? Fehlt es an Unterstützung? Welche Rahmenbedingungen sind an diesem Standort anders als dort, wo die Umsetzung eures Angebotes funktioniert?
3. Lösungen finden: Eventuell muss die Umsetzung eurer sozialen Innovation noch stärker an lokale Gegebenheiten angepasst werden, damit es besser funktioniert. Bietet Partner:innen Unterstützung bei der Neujustierung an.
4. Aus Fehlern lernen: Was habt ihr bei der Lösung des Problems erkannt? Könnt ihr das Erlernte zusätzlich auf andere Handlungsfelder übertragen und so weitere Fehler vermeiden? Prüft, ob es das Problem auch an anderen Standorten gibt. Wenn das Problem gehäuft auftritt, ist es sinnvoll, die entwickelte Lösung zunächst an einem Standort zu testen und sie dann an allen Standorten einzuführen.
5. Wenn es nicht anders geht: Zusammenarbeit beenden. Wenn Gespräche oder Qualifizierungsangebote nicht mehr helfen oder der Vertrag von den lokalen Partner:innen sogar mutwillig gebrochen wird, ist die letzte Option, getrennte Wege zu gehen. Je nach Skalierungsmethode gibt es hier unterschiedliche Möglichkeiten.

*Mehr erfahren*

*Die Zusammenarbeit zu beenden, ist für viele Initiator:innen alles andere als einfach – vor allem deshalb, weil sie auch für die Zielgruppen vor Ort Verantwortung tragen, die von der sozialen Innovation erreicht werden sollen. Das führt dazu, dass ein Standort unter Umständen nicht ohne Weiteres geschlossen werden kann.*

*Gleichzeitig fehlen oft die Ressourcen, um Ersatzstrukturen zu schaffen. Überlegt euch daher so früh wie möglich, wie eure Exit-Strategie aussieht, wenn die Zusammenarbeit nicht fortgesetzt werden kann und soll.*



# Finanzierung der Standorte

## Vor Ort richtig aufgestellt

**Wie könnt ihr euren Skalierungspiloten und die weiteren Standorte solide durchfinanzieren? Organisationen haben dafür ganz verschiedene Modelle gefunden. Am Anfang steht jedoch eine Grundsatzentscheidung, um die niemand herumkommt.**

Im Abschnitt „Basislager“ habt ihr euch informieren können, wie die Zentrale sich selbst und ihre Arbeit bei der Skalierung finanzieren kann. Neben den Kosten, die im Rahmen einer Verbreitung in der Geschäftsstelle entstehen, gibt es die Ausgaben für die Umsetzung des Angebots am neuen Standort. Diese Kosten können entweder ganz von euch als Gründer:innen oder von den Partner:innen vor Ort getragen werden. Ein dritter Weg ist eine Teilung der finanziellen Lasten.

Zu einem gewissen Grad hängt die Entscheidung über die Aufteilung der Finanzierung davon ab, für welchen Skalierungsweg ihr euch entschieden habt. Existiert keine enge Bindung zwischen euch und euren Partner:innen vor Ort, ist also jede:r eigenständig für die Umsetzung zuständig, gibt es keinen Grund, dass die Zentrale dafür die Kosten trägt.

Eine Skalierung nach dem Modell „Diffusion“ kommt in der Praxis ohnehin vor allem dann zum Tragen, wenn die Aktivitäten keine hohen Investitionen oder laufende Ausgaben erfordern.

Anders sieht es bei „Kooperationen“ aus, hier ist eine Vielzahl unterschiedlicher Aufteilungen denkbar.

Verbreitet ihr hingegen ein Angebot in Eigenregie („Expansion“), kommt eigentlich nur die Zentrale selbst für die Finanzierung infrage. Dies schließt nicht aus, dass weitere – auch lokale – Akteur:innen an den Kosten beteiligt werden, die Steuerung findet aber durch die Mutterorganisation statt.

Im Folgenden erfahrt ihr:

- wie die Kosten für die Standorte aufgeteilt werden können.
- woher die nötigen Mittel kommen.
- wie Fundraising vor Ort aussehen kann.

## Zentrale Finanzierung

Eine zentrale und koordinierte Finanzierung hat einige Vorteile. So genießt ihr als Gründer:innen unter Umständen landesweit Ansehen und könnt dadurch das Vertrauen von Fördernden (leichter) gewinnen. Außerdem kann es einfacher für die überregional agierende Zentrale sein, große Finanzpartnerschaften auf den Weg zu bringen. Dieses Modell findet sich häufig bei der Verbreitungsmethode „Expansion“, wenn also eine Organisation nicht selbstständige Ableger oder Filialen gründet.

### Gebündelte Kompetenz

An die Zentrale angedockt, kann Fundraising oft mit größerer Professionalität betrieben werden, wenn sich eine Person (oder sogar mehrere) ausschließlich um diese Aufgabe kümmert. Ein weiterer Vorteil dieses Modells ist es, dass die lokalen Standorte nicht zusätzlich zu ihrer Arbeit Fundraising betreiben müssen und keine Parallelstrukturen für die finanzielle Administration aufgebaut werden müssen. So bleibt mehr Zeit für die Aktivitäten mit der Zielgruppe.

Die Organisation nestwärme e. V., die unbürokratische und schnelle Hilfe für Familien mit chronisch kranken Kindern und welchen mit Behinderung anbietet, akquiriert und verwaltet die finanziellen Mittel zentral. Bundesweit werden Fundraising-Maßnahmen ergriffen. Die so generierten Erträge fließen – neben dem ehrenamtlichen Engagement sowie hauptamtlichen Leistungen – als Input in den Wertschöpfungskreislauf des Sozialunternehmens nestwärme.

Daneben gibt es immer wieder auch lokale Aktivitäten, im Rahmen derer lokale Akteur:innen wie beispielsweise Friseursalons oder Bäckereien Spenden für Projekte an einzelnen Standorten sammeln. Eine zentrale Koordination sowie die Integration von bundesweit tätigen Teams für Bereiche wie die Projektentwicklung, Qualitätssicherung oder das regionale Fundraising haben sich über die Jahre als zielführend erwiesen und finden auch bei den diversen Stakeholdern von nestwärme eine hohe Akzeptanz.

## Wenn der Standort in der Pflicht ist

Ein Vorteil, finanzielle Mittel dezentral einzuwerben, besteht darin, dass die Umsetzer:innen vor Ort lokale Förderquellen einfacher erschließen können. Es hat sich gezeigt, dass die örtliche Nähe für viele Fördernde ein wichtiges Kriterium für eine Unterstützung ist. Auch Mischformen sind möglich. Der Schülerpaten Dachverband zum Beispiel bietet seinen Standorten eine Finanzierung, die den Anschub und die im Rahmen der Betreuung anfallenden Kosten abdeckt, erwartet dabei jedoch, dass die Ableger lokale Mittel der öffentlichen Hand und Spenden vor Ort akquirieren oder an regionalen Wettbewerben teilnehmen.

### Finanzen im Kooperationsvertrag

Arbeitet ihr auf der Grundlage eines Vertrags zusammen („Kooperation“) gehört die Beschreibung der Arbeitsteilung bei der Finanzierung unbedingt in die Vereinbarung. Bei sehr detailliert ausgestalteten „Kooperationen“ wie dem Social Franchise sind die Standorte fast immer verpflichtet, zur Finanzierung der Zentrale beizutragen und die dort angesiedelten Steuerungsleistungen zu ermöglichen. Das heißt, sie müssen nicht nur die eigenen Aktivitäten finanziell stemmen, sondern auch Mittel an die Geschäftsstelle für bestimmte Leistungen oder Lizenzen abführen.

Zu den Leistungen gehören beispielsweise Schulungen, Handbücher oder andere Materialien, zu den Lizenzen, etwa die Nutzung des Modells, Namens und Logos. Den lokalen Partner:innen wird in Rechnung gestellt, dass sie ein schlüsselfertiges System übernehmen

können, das bewährt und nachgewiesenermaßen wirksam ist. Aber auch ganz praktische Leistungen können Teil des Lizenz-Pakets sein, beispielsweise eine Software für das Betreiben einer Tauschbörse oder das Matching von Engagierten und Zielgruppe.

### Fundraising als Qualifizierung

Im Mentoringprogramm ROCK YOUR LIFE! unterstützen Studierende Schüler:innen, ihr Selbstvertrauen zu stärken, ihre Potenziale zu entfalten und so einen Schulabschluss und anschließend einen Ausbildungsplatz zu erlangen. Bei der Organisation ROCK YOUR LIFE! sind die einzelnen Standorte als eingetragene, gemeinnützige Vereine konstituiert und setzen ihr Fundraising vor Ort durch die Vernetzung mit lokalen Unternehmen oder Stiftungen um.

Das Fundraising ist explizit Teil der Fähigkeiten, die die Mitglieder des Fundraisingteams während ihres Engagements erwerben und einen besonderen Mehrwert zur Entwicklung ihrer Kompetenzen bilden.



#### Tipp

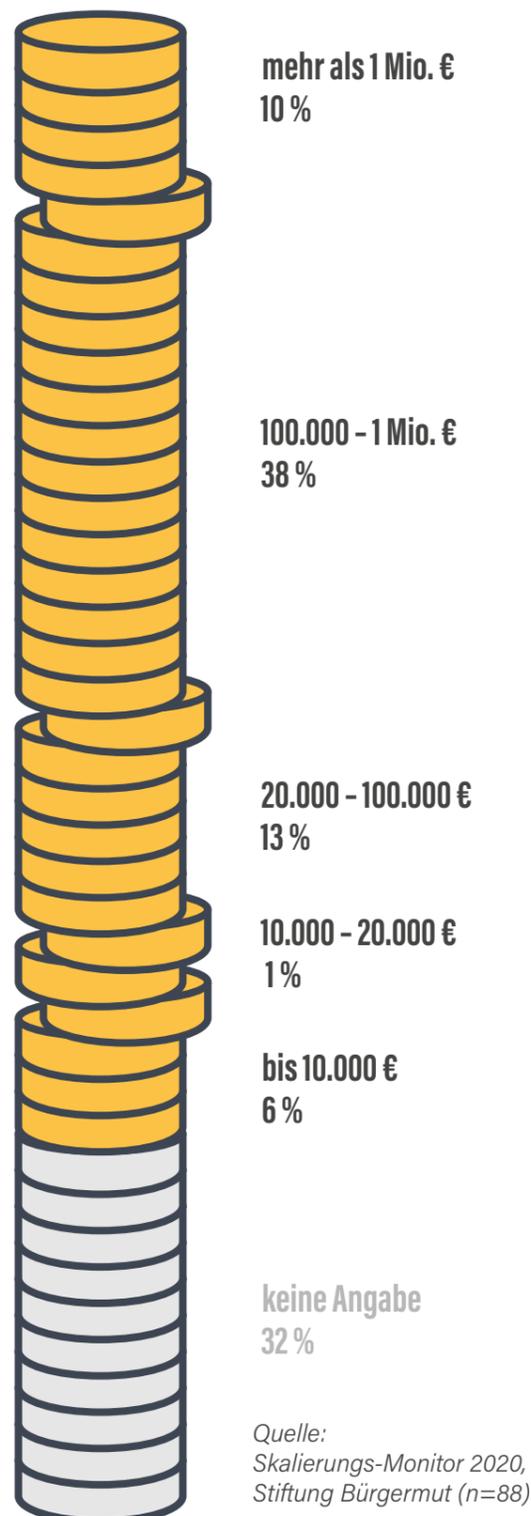
Entscheidet ihr euch dafür, dass die Standorte selbst für die Akquise ihrer finanziellen Mittel zuständig sind (sofern sie nicht sowieso ausreichend ausgestattet sind), solltet ihr ihnen in jedem Falle dabei unterstützend zur Seite stehen, zum Beispiel indem ihr Tipps gebt und Vorlagen zur Ansprache von potenziellen Fördernden bereitstellt.

## Geteilte Kosten

Wie so oft zeigt sich auch bei der Aufteilung der finanziellen Lasten, dass es in der Praxis selten die Entscheidung für das eine oder andere Modell gibt, sondern zahlreiche kreative Mischvarianten.

Lilo Lausch beispielsweise ist ein pädagogisches Konzept der Stiftung Zuhören für die frühe Zuhörbildung. Pädagogische Fachkräfte und Tageseltern erhalten Fortbildungen und mehrsprachige Materialpakete für die Begleitung von Kindern ab zwei bis sieben Jahren, etwa in Krippen, Kindertagesstätten und Vorschulklassen. Lilo Lausch hat einen Weg gefunden, sowohl die Geschäftsstelle als auch die Standorte an den Kosten zu beteiligen. So akquiriert die Geschäftsstelle in Frankfurt/Main einen Großteil der Mittel für die Qualifizierung der pädagogischen Kräfte. Die Einrichtungen selbst beteiligen sich aber auch mit einem geringen Betrag. Zusätzlich werden lokale Partner:innen gewonnen, wenn es darum geht, die Koordination vor Ort und die Schulung mehrerer Kitas in der Region zu stemmen. Dies sind etwa die Kommune, der Kreis oder lokale Stiftungen.

### Jährliches Budget skalierender Organisationen



## Gebühren berechnen

Lizenzgebühren sind eine Möglichkeit, Standorte an der Finanzierung der Zentrale zu beteiligen. Aber wie berechnet man die Höhe der Gebühren? Zu hohe Beiträge können potenzielle Partner:innen abschrecken. Es ist Augenmaß bei deren Berechnung gefragt.

Die wellcome gGmbH ist eines der erfolgreichsten Sozialunternehmen Deutschlands. Allein im Programm „Praktische Hilfe nach der Geburt“ engagieren sich bundesweit 4.000 Menschen – meist Frauen – in 230 lokalen Teams. Jeder Standort – vorwiegend in der Trägerschaft einer Einrichtung der Familienhilfe – entrichtet eine Jahresgebühr an die Zentrale. Die Zahlungen sind wichtig, um eine gesunde, weniger spendenabhängige Finanzierung sicherzustellen.

Zweimal wurden die Gebühren bislang neu kalkuliert. Der Berechnung vorausgegangen waren eine Befragung der Partnerorganisationen durch die Berater:innen von wellcome sowie eine komplette Analyse auch der Einsparmöglichkeiten in der Zentrale. Gefragt wurde unter anderem nach der Preistoleranz und nach den Leistungen, die die Standorte am wichtigsten finden beziehungsweise die verzichtbar wären.

Am Ende des Prozesses stand jeweils eine deutliche Erhöhung der Beiträge. Im Dialog mit den Trägern wurde diese sehr rechtzeitig bekannt gegeben und begründet.

Rose Volz-Schmidt, Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin von wellcome: „Beide Male führte dies zu einer ‚Bereinigung‘, das heißt, dass einzelne Teams aus finanziellen Gründen gekündigt haben. Mit 750 Euro pro Jahr haben wir eine Obergrenze erreicht, da damit die Kooperationsgebühr – je nach Träger und Größe des Teams – zwischen 5 und 10 Prozent des Gesamtbudgets beträgt. Ein höherer Betrag wäre auch den lokalen Zuschussgebern der Träger schwer zur vermitteln. Das zentrale Argument für die Berechtigung einer Gebühr ist die gleichbleibend hohe Qualität der Leistungen für die Teams in der wellcome-Zentrale, was Beratung, Qualitätssicherung, Wirkungsmessung und Öffentlichkeitsarbeit betrifft. Auch die Bekanntheit und Beliebtheit der Marke nannten viele Partner als Grund, Teil des Franchisesystems zu bleiben.“

## Möglichkeiten lokaler Finanzierung

Für das Akquirieren von finanziellen Mitteln gibt es ganz unterschiedliche Ansatzpunkte. Im Kapitel „Basislager“ habt ihr bereits grundlegende Geldquellen kennengelernt. Hier werden einige ausgewählte Möglichkeiten vorgestellt, wie man die Finanzierung des Skalierungspiloten oder eines anderen Standorts lokal stemmen kann.

### Kommune

Die Kommunen haben Pflichtaufgaben wie etwa die Müllentsorgung oder das Bereitstellen von Kita-Plätzen. Darüber hinaus kann die Gebietskörperschaft aber auch freiwillige Aufgaben übernehmen, zum Beispiel den Betrieb eines Museums oder Seniorenheims. Das Unterstützen von gemeinnützigen Vorhaben zählt ebenso dazu. Die Kommune ist für skalierende Organisationen (abhängig von deren Aktivitäten) ein wichtiger Ansprechpartner – als Träger oder Geldgeber ebenso wie als Türöffner zu weiteren Netzwerkknoten.

Das Hamburger Sozialunternehmen *climb* begeistert seit 2012 Kinder und Erwachsene fürs Lernen. Sein Bildungsprogramm *climb-Lernferien* bietet Grundschulkindern von der ersten bis zur vierten Klasse in den Ferien Lernzeiten in Deutsch und Mathematik. Die Hamburger Zentrale hat Filialen in verschiedenen Städten. Lokaler Partner ist immer die Kommune. An jedem *climb*-Standort gibt es ein Lokalbüro, das für die *climb*-Schulen, die regionalen Leitungsteams und die Ehrenamtlichen sowie für Qualitätssicherung, lokales Fundraising und Pressearbeit verantwortlich ist. Die Kommune beteiligt sich an den Kosten der Lernferien in Höhe von 200 Euro pro Kind. Weitere Mittel kommen aus dem Bildungs- und Teilhabepaket des Bundes, welches kommunal verwaltet wird, sowie von lokalen Stiftungen und Unternehmen.

### Lokale Stiftungen

Die Hamburger Stiftung *SeeYou* hat das Programm *Babylotse* initiiert, um Familien in belastenden Lebenslagen aus den Geburtskliniken in Angebote früherer Hilfen vor Ort zu „lotsen“. Heute sind *Babylotsen* in acht Bundesländern und an mehr als 65 Kliniken sowie 32 Frauen-, Kinder- und Jugendarztpraxen im Einsatz. Die Stiftung stellt lokalen Trägern Wissen und Erfahrungen zur Verfügung. Bei der Implementierung steht sie unterstützend zur Seite. Die Kosten für die Gründung eines Standortes verteilen sich auf die einmaligen Lizenzkosten, die Kosten für die Mitgliedschaft im Qualitätsverbund *Babylotse* sowie Ausgaben für die Weiterbildung zur *Babylotsin*. Diese werden individuell berechnet und von der jeweiligen Einrichtung beziehungsweise dem Träger getragen.

Bürgerstiftungen und andere Stiftungen mit lokalem Bezug sind ebenfalls geeignete Ansprechpartner. Einige von ihnen fördern sehr flexibel, andere haben Fristen, zu denen Anträge eingereicht werden können. Hier sollte man rechtzeitig planen, recherchieren und das Gespräch suchen, um herauszufinden, wie aussichtsreich eine Unterstützung ist.

### Unternehmen

Das Ansprechen von Unternehmen sollte man nicht unversucht lassen. Gerade lokal verankerte Firmen zeigen gern ihr Engagement für das Gemeinwesen. Sie geben bevorzugt Geld an Organisationen, die vor Ort etwas verändern wollen. Manchmal können sie auch direkt von der Arbeit profitieren, wenn beispielsweise Schüler:innen zum Schulabschluss begleitet werden und dann als Auszubildende infrage kommen. Denkt bei der Akquise daran, diesen Mehrwert für das Unternehmen deutlich herauszuarbeiten, und bringt euer Anliegen kompakt und mitreißend rüber.

Geht es statt einer normalen Spende oder Förderung um die Form des Sponsorings, ist es zwingend erforderlich, die gegenseitigen Erwartungen abzuklären und die Leistungen beider Seiten schriftlich (in Form eines Vertrages) detailliert festzuhalten. Achtet hier auf steuerrechtliche Besonderheiten des Sponsorings und sprecht in jedem Fall mit eurem/euer Steuerberater:in.

### Zielgruppe beteiligen

Grundsätzlich ist es denkbar, die Zielgruppe mit in die Finanzierung einzu beziehen. Relevante Einnahmen erzielt man so jedoch nicht. Wenn beispielsweise die *CLIMB gGmbH* von den Teilnehmenden ihrer Lernferien 50 Euro erhebt, sorgt dies für eine höhere Verbindlichkeit, deckt aber weniger als 10 Prozent der Kosten.



#### openTransfer Akademie:

#### Fundraising - Förder- und Projektanträge

In dem Webinar erläutert Daniel Pichert, Berater für Fundraising, wie die Antragstellung für Fördermittel – also Gelder von Stiftungen, aus EU-Programmen, aber auch kommunale öffentliche Gelder – funktioniert. Hier gibt es zudem viele wertvolle Hinweise, welche Töpfe sich für welche Organisation eignen.

<https://t1p.de/r7id>

### Spenden

Das Thema Spendenakquise kann hier nur in Form von einigen Impulsen angerissen werden. Schließlich gibt es genügend Websites und Publikationen, die sich ausschließlich mit diesem Themenkomplex befassen. Hier ein paar Anregungen.

#### Events und Aktionen

Menschen vor Ort könnt ihr gut durch Aktionen erreichen. Überlegt euch etwas, was Teilnehmende wie Zuschauer:innen zum Spenden bewegen kann. Bekannt sind inzwischen Spendenläufe oder Ähnliches, bei denen die Läufer:innen in Form einer Startgebühr Geld spenden, deren Freunde und Verwandte können beispielsweise eine Spende pro gelaufenem Kilometer ausloben.

So eine Veranstaltung kann über die Einnahmen hinaus für Bekanntheit der Organisation sorgen. Manchmal ist diese Sichtbarkeit sogar der größte Mehrwert, da erfahrungsgemäß bei vielen Events ein Großteil der Erlöse für die Vorbereitung und Durchführung des Events aufgewendet werden müssen.

#### Online-Fundraising

Im ersten Moment mag man denken: Warum soll ich online Geld sammeln, wenn mein Wirkungskreis doch lokal ist? Was nützt mir ein potenziell weltweites Publikum? Dabei funktioniert auch lokale Ansprache längst übers Netz. Und wenn man darüber hinaus noch Menschen erreicht, die vielleicht gar keinen regionalen Bezug haben, sich aber für eure Aktivitäten begeistern lassen – umso besser!

#### Homepage

Eure Homepage sollte der Dreh- und Angelpunkt eurer Kommunikation und damit auch eurer Spender:innenkommunikation sein. Hier habt ihr die Möglichkeit, eure Arbeit vorzustellen, Geschichten zu erzählen und Erfolge zu feiern. Da Spenden noch immer von Mensch zu Mensch stattfindet, solltet ihr eurer Organisation dort ein Gesicht geben, also das Team mit Foto und Beschreibung präsentieren. Auch ein Spendensiegel und die Teilnahme an der Initiative Transparente Zivilgesellschaft schaffen zusätzlich Vertrauen.

#### Mailings

Mailings sind ein Instrument, das nach wie vor erstaunlich erfolgreich ist. Dazu müsst ihr über die Zeit einen Verteiler aufbauen, also E-Mail-Adressen sammeln, die ihr regelmäßig mit dem Zweck beschickt, Spenden zu generieren. Spätestens seit Inkrafttreten der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) dürfte klar sein, dass dies nur mit Einwilligung der Betroffenen erlaubt ist.

#### Social Media

Viele von euch werden ohnehin schon über Social Media kommunizieren. Der Aufruf zu spenden, sich zu engagieren oder euch anderweitig zu unterstützen, kann hier sehr gut multimedial lanciert werden. Außerdem ist der Austausch mit Spender:innen auf diesen Kanälen besonders einfach. Inzwischen gibt es auch soziale Netzwerke, über die man direkt spenden kann. Informiert euch, welche Art der Ansprache besonders gut funktioniert und probiert vor allem viel aus.

#### Spendenplattform

Auch ohne Homepage und eigene Kommunikationsstruktur könnt ihr im Netz Geld sammeln. Spendenplattformen wie betterplace.org bieten Gemeinnützigen die Möglichkeit, mit wenig Aufwand ein Organisationsprofil anzulegen und eine Kampagne zu starten. Aber auch dieser Kanal erfordert Aufmerksamkeit und Zeit. Er funktioniert nämlich dann am besten, wenn ihr aktuelle Informationen einstellt, zum Beispiel von Projektfortschritten berichtet und das Erreichen von Spendenzielen feiert. Häufig könnt ihr ein Spendenformular speziell für euer Projekt in eure Homepage einbinden.

#### Mehr erfahren

Infos zu Fundraising-Events, Ausbildung, aktuellen Trends und vieles mehr bietet der Deutsche Fundraising Verband:

<https://www.dfrv.de/>

Mit dem Schwerpunkt Online-Fundraising befasst sich die Plattform:

<https://sozialmarketing.de/>

Anleitungen, Tipps und Tricks, Eventkalender, eine Jobbörse und Dienstleisterverzeichnis hält vor:

<https://home.fundraiser-magazin.de/>

#### Crowdfunding

Beim Crowdfunding finanzieren viele eine Idee – sei es in Form einer Spende, eines Darlehens oder einer Belohnung. Es gibt inzwischen diverse Crowdfunding-Plattformen, auf denen man sein Vorhaben vorstellen und Unterstützer:innen versammeln kann, die Geld geben.

Oft können die Geldgeber:innen je nach Höhe ihres Beitrags ein Dankeschön, Produkte oder Meet-and-Greets erhalten. Man kann durch die Kampagne neben den Einnahmen weitere Effekte erzielen – beispielsweise Feedback, Reputation, einen neuen Vertriebskanal, Markttest, eine Community und vieles mehr.

Die Lebensmittelretter:innen von SIRPLUS, die in Berlin bereits mehrere Läden und einen Online-Handel betreiben, haben übrigens über die Crowdfunding-Plattform Startnext erfolgreich die Erarbeitung eines Franchisekonzepts finanziert.



### Netzwerke

Unter Netzwerken verstehen wir hier formelle und informelle Zusammenschlüsse von Personen oder Organisationen, die an einem gemeinsamen Ziel arbeiten. In den vergangenen Jahren haben sich beispielsweise im Bereich der Geflüchteten-Arbeit viele solcher lokalen Zusammenschlüsse gebildet, in denen sich voneinander unabhängige Akteur:innen austauschen. Netzwerke handeln flexibel und sind offen für Impulse von und nach außen.

# Lokale Netzwerke

## Es geht um Kontakte

**Um einen Standort erfolgreich zu etablieren, braucht ihr ein Netzwerk – Menschen und Institutionen, die euch unterstützen, die mit euch am selben Strang ziehen. Dabei gibt es eine Reihe von Faktoren, die solche Netzwerke gelingen lassen.**

Netzwerke kennt jeder, etwa aus seiner beruflichen Tätigkeit. Es sind wertvolle Kontakte zu Personen, die im selben Themenfeld unterwegs sind oder Schnittstellen zu anderen Bereichen bilden. Sie können mit Ratschlägen bei speziellen Herausforderungen helfen, wissen aber auch von interessanten offenen Stellen oder Ausschreibungen, sie kennen bewährte Dienstleister:innen und vieles mehr.

Ganz ähnlich verhält es sich mit lokalen Netzwerken für skalierende Organisationen. Startet man an einem neuen Standort, ohne dort bereits verwurzelt zu sein, braucht man ebensolche Anspielstationen eines Netzwerks. Sie haben beispielsweise Zugänge zu euren Zielgruppen, kennen Finanzierungsmöglichkeiten vor Ort oder potenzielle ehrenamtliche Unterstützer:innen, dazu noch die Bürgermeisterin und andere kommunale Schlüsselpersonen.

Statt als skalierende Organisation sein eigenes Süppchen zu kochen, kann man sich mit etablierten Akteur:innen zusammmentun, voneinander lernen und am Ende mehr erreichen. In Form einer verbindlichen Kooperation mit anderen gemeinnützigen Organisationen können darüber hinaus Doppelstrukturen verhindert, Ressourcen geteilt und vor allem kann das gemeinsame Ziel verfolgt werden.

Es gibt mindestens zwei Arten von Netzwerken: die eher informellen, die sich als lose Zusammenhänge verstehen, und formale Netzwerke, die verbandsähnlich organisiert sind, vielleicht über eine Geschäftsstelle verfügen und eine offizielle Mitgliedschaft kennen. Der folgende Abschnitt ist auf beide Typen anwendbar.

Im Folgenden erfahrt ihr:

- welche Vorteile Netzwerke bieten.
- was Netzwerke erfolgreich macht.
- wie man Unternehmen in Netzwerke einbindet.
- was Kooperationen von Netzwerken unterscheidet.

## Der Nutzen lokaler Netzwerke

Wenn ihr an einem neuen Standort eure Fühler ausstreckt, um mit anderen Akteur:innen in Kontakt zu kommen, hat das oft verschiedene Gründe. Kleinster gemeinsamer Nenner ist meist, dass es euch Zugang zu Ressourcen verschafft, über die ihr selbst nicht in dem Umfang verfügt, wie ihr sie benötigt:

### Zugang zu Zielgruppen

Wenn ihr eine soziale Idee skaliert, gibt es notwendigerweise Adressat:innen – Menschen, die von der Wirkung eures Vorhabens einen Nutzen haben sollen. Doch diese müsst ihr erst einmal erreichen.

### Finanzierungsquellen

Um euer Wirkungskonzept anwenden und entfalten zu können, benötigt ihr möglicherweise weitere finanzielle Mittel und seid auf weitere Geldgeber:innen angewiesen. Im lokalen Rahmen können das ebenso die Kommune wie auch in der Gegend angesiedelte Unternehmen oder Förderstiftungen sein.

### Leistungen zu günstigen Konditionen

In einem Netzwerk mit starken Partner:innen könnt ihr bestimmte Dienstleistungen zu günstigen Konditionen oder gar pro bono erhalten. Profitieren könnt ihr beispielsweise, wenn ihr bestimmte Güter braucht: Ein Bäcker oder Getränkeliieferant sponsert euch bei einer Veranstaltung.

### Passende Mitstreiter:innen und Engagierte

Wenn ihr haupt- oder ehrenamtliche Stellen besetzt, lohnt es sich, im Netzwerk zu fragen. Netzwerkpartner:innen haben vielleicht schon Erfahrungen mit einzelnen Dienstleister:innen und können einen Grafiker, eine Moderatorin oder engagementwillige Senior:innen empfehlen.

### Aufmerksamkeit

Wenn ihr Pressevertreter:innen in eurem Netzwerk habt, kann das sehr hilfreich sein, um mehr Aufmerksamkeit für euch und euer Wirken zu generieren. Außerdem ist es gut zu überlegen, welche weiteren Multiplikator:innen es gibt, die eure Botschaft weitertragen können, zum Beispiel Unternehmer:innen, die in Sozialclubs wie den Lions oder den Rotariern oder in Verbänden organisiert sind.

### Kontakte zu anderen Non-Profit-Organisationen

Je genauer ihr definiert, wofür ihr steht und was euch von anderen unterscheidet, desto besser könnt ihr Befürchtungen, dass ihr in Konkurrenz zu lokalen Akteur:innen tretet, zerstreuen und stattdessen schauen, welche Ziele euch verbinden.

## Wie Netzwerke funktionieren

Um ein feines Netzwerk zu spinnen, sind Geduld und Ausdauer erforderlich. Und natürlich auch eine Prise Glück, damit ihr den „richtigen“ Menschen begegnet. Essenziell ist, dass ihr wisst und klar kommunizieren könnt, wofür ihr steht. Gute Karten habt ihr, wenn ihr imstande seid, Menschen neugierig zu machen und sie für euer Vorhaben zu begeistern.

### Menschen für sich gewinnen

Bei all dem ist zu berücksichtigen, dass es sich bei einem Netzwerk immer um Kontakte zwischen Menschen handelt. Und da entscheidet in aller Regel die Sympathie darüber, ob es funkt und später Informationen, Gelder oder andere Unterstützungsleistungen fließen. Überlegt euch daher gut, wie ihr auftrittet, welches Bild ihr nach außen vermittelt – fordernd, bittend oder selbstbewusst? Holt euch Feedback ein, um Selbst- und Fremdwahrnehmung abzugleichen. Und überlegt, was ihr bereit seid zu geben. Denn Netzwerke leben vom wechselseitigen Austausch.

### Breit aufgestellt sein

Seid euch auch bewusst, dass eure Erwartungen an das Netzwerk vielleicht nicht sofort erfüllt oder gar enttäuscht werden: wenn ihr euch etwa zu viel von einer bestimmten Person versprochen habt, diese aber gar nicht in der Lage ist, euch auf die gewünschte Weise zu unterstützen. Wichtig ist auch, nicht nur auf einzelne Personen zu setzen, sondern euch stattdessen breit aufzustellen, beispielsweise dadurch, dass ihr euch neben Einzelpersonen auch Organisati-

onen ins Netzwerk holt. So verhindert ihr persönliche Abhängigkeiten.

Vertrauen könnt ihr darüber hinaus aufbauen, indem ihr möglichst klar seid: Welche konkreten Bedarfe habt ihr? Welche Hoffnungen setzt ihr in die anderen? Was wäre wünschenswert? Wie könnt ihr gegebenenfalls hilfreich sein, was könnt ihr einbringen? Dann wissen die anderen, woran sie bei euch sind.

Immer häufiger sieht man, dass sogenannte Regionalkoordinator:innen für die Vernetzung vor Ort sorgen. Sie sind für Aufgaben wie das Freiwilligenmanagement oder Qualifizierungsmaßnahmen zuständig und können deshalb unmittelbar vom Austausch mit anderen Akteur:innen profitieren.

### Zeitmanagement

Und vergesst nicht: Ein Netzwerk ist ein Mittel zum Zweck. Es soll euch dabei unterstützen, eure Mission zu erfüllen. Zugleich liegt es in der Natur der Dinge, dass Netzwerken eine schier unerschöpfliche Aufgabe ist. Irgendjemanden könnte man immer kontaktieren und mit Informationen austauschen. Richtet daher euer Augenmerk auf das, was dabei herauskommen soll. Wenige gute Kontakte sind hilfreicher als viele, die keinen konkreten Nutzen entfalten. Prüft immer wieder, ob Aufwand und Ertrag in einem gesunden Verhältnis stehen.

## Kontakte managen

Wenn ihr ein Netzwerk aufbauen wollt, könnt ihr dies spontan tun und vieles dem Zufall überlassen – oder aber ihr geht es systematisch an. In letzterem Fall beginnt ihr am besten mit einer Datenbank, in der ihr erfasst, wer an eurem Standort für euch von Interesse ist; angefangen bei Einzelpersonlichkeiten und Journalist:innen über Unternehmen und gemeinnützige Organisationen wie Stiftungen, Vereine und sonstige Non-Profit-Organisationen bis hin zu städtischen Einrichtungen wie Schulen oder der kommunalen Verwaltung. Auch Politiker:innen können wichtig sein – und aufgrund ihrer Zugkraft auch (lokale) Prominente.

Fragt euch, wer qua Beruf viele Kontakte hat und als Multiplikator:in fungieren könnte. Nehmt am besten eure ersten Netzwerkkontakte in die Pflicht und fragt sie nach weiteren interessanten Anspielstationen.

Recherchiert die Kontaktdaten und dokumentiert sie. Hier ist es erst einmal egal, ob ihr das in einer Excel-Tabelle macht, der Adressverwaltung eures Mailingprogramms oder einer anderen Software. Dann beginnt ihr, gezielt Gespräche zu vereinbaren. Neben diesen Terminen könnt ihr öffentliche Sprechstunden ebenso nutzen wie Veranstaltungen. Viele Wege führen zum Ziel. Probiert sie einfach aus!

*Mehr erfahren*

*Konzentriert euch in diesen Gesprächen auf euer Ziel. Überlegt also ganz grundsätzlich: Worum geht es bei euch im Kern? Warum ist euer Anliegen wichtig? Was braucht ihr? Je klarer ihr euch darüber seid, desto vielversprechender. Wenn ihr nur vage formuliert, bekommt ihr kaum konkrete Antworten. Mit einer eindeutigen Bitte, einem konkreten „call to action“ könnt ihr euch zwar leichter ein „Nein“ einfangen, doch dann wisst ihr wenigstens, woran ihr seid und braucht in den Kontakt (erst mal) keine Energie mehr zu stecken.*

In eurer Datenbank könnt ihr danach in wenigen Stichpunkten die Essenz der Gespräche festhalten: Wer hat wann mit wem zu welchem Thema gesprochen? Gab es Vereinbarungen? Wie seid ihr verblieben?

Demgegenüber bedeutet spontan zu Netzwerken vor allem, auf andere Menschen zuzugehen, sich vorzustellen und Interesse an der eigenen Arbeit zu wecken. Dazu bieten sich Veranstaltungen wie Konferenzen, themenbezogene Diskussionsrunden oder auch Kontakte im nachbarschaftlichen Kontext an.

**Auf das Gegenüber einstellen**

Wichtig ist zu berücksichtigen, dass es in den unterschiedlichen Sektoren Staat, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft verschiedene Denk- und Handlungslogiken gibt. Unternehmen können beispielsweise oft flexibler agieren als Kommunalvertreter:innen, aber erwarten häufig einen klar erkennbaren Mehrwert. Das Managen von Erwartungen und Organisationskulturen gehört zur Netzwerkarbeit dazu.

Wer nicht bei null beginnen möchte, der kann sich als Mitstreiter:innen vor Ort etablierte Organisationen suchen, die die nötigen Netzwerke längst besitzen. Das bereits genannte Beispiel „Praktische Hilfe nach der Geburt“ der wellcome gGmbH steht für dieses Modell. Als lokale Partner:innen werden nur bestehende Einrichtungen der Familienhilfe zugelassen. Sie können eine Koordinatorin stellen, haben Zugänge zu Engagierten und können als Schnittstellen zu staatlichen Unterstützungsangeboten fungieren. Dies ist einer der vielen Vorteile der Skalierungsmethode „Kooperation“, die häufig auf bestehende Akteur:innen vertraut statt im Alleingang die Verbreitung anzugehen („Expansion“).

**»Ehrenamtsnetzwerke sind sehr dynamisch. Es steigen immer mal wieder Leute aus oder neue kommen dazu. Nach einer Weile muss man den Leuten auch eine Pause gönnen. Es ist dann nicht schlimm, wenn ein solcher Zusammenschluss auseinandergeht. Viele Netzwerke bestehen nur für eine bestimmte Zeit. Die Leute reagieren damit auch auf einen aktuellen Bedarf. Wie beispielsweise in der Coronakrise.«**

*Susanne Becker, Koordinatorin für Ehrenamtsnetzwerke und Familienpatenschaften, KinderStärken e. V.*

## Unternehmen einbinden

Bei der Frage, welchen Nutzen es hat, Unternehmen als Netzwerkpartner zu gewinnen, denken viele wahrscheinlich zunächst ans Geld, also etwa klassisches Sponsoring, oder an einen Freiwilligen-Einsatz in Form eines Social Days. Doch unterschätzt nicht die Chancen, die sich aus einer Zusammenarbeit mit Akteur:innen der Wirtschaft ergeben. Hier einige Ideen:

- Unternehmen können mit Kompetenzen aufwarten, die ihr in eurer Organisation nicht habt.
- Sie verfügen über eine Infrastruktur und bieten möglicherweise interessante Produkte oder Dienstleistungen an, vielleicht sogar pro bono.
- Viele Unternehmen stellen ihre Angestellten auch frei, damit diese sich engagieren können.
- Nicht zu unterschätzen sind Reputation und Image der Unternehmen, von denen ihr profitieren könnt.
- Außerdem haben sie ihr eigenes Netzwerk und können weitere Türen öffnen.

Wenn ihr überlegt, Unternehmen für euer Netzwerk zu gewinnen, fragt euch – wie bei anderen Akteur:innen auch –, was sie besser können als andere. Was wäre ihr sinnvoller Beitrag? Wozu sind nur sie in der Lage?

Es ist nicht immer einfach, mit Wirtschaftsakteuren in Kontakt zu kommen. Zwar haben große Firmen auch Corporate-Social-Responsibility-Beauftragte, bei den meisten kleinen Unternehmen ist aber wahrscheinlich nicht klar, wen ihr ansprechen könnt.

Fragt zunächst in eurem persönlichen Netzwerk nach, ob jemand weiterweiß oder zumindest eine Ahnung hat, wo es Begegnungsmöglichkeiten gibt. Das kann ein Tag der offenen Tür sein, ein Golfturnier, ein Benefizkonzert oder ein Engagiertentag.

### Vorbereitung ist alles

Sammelt vor der Kontaktaufnahme möglichst viele Informationen über das Unternehmen. Wofür steht es? Wie hat es sich in der Vergangenheit engagiert? Versetzt euch in die Köpfe der Unternehmer:innen: Für welche Werte stehen sie? Viele Firmen berichten auf ihrer Website über ihr Engagement. Wer könnte welches Interesse haben, euch zu unterstützen?

Wenn ihr den Kontakt sucht, seid euch bewusst, dass Entscheider:innen meist wenig Zeit haben. Seid also präzise und kommt schnell auf den Punkt: Wer seid ihr, worum geht es konkret, welche Unterstützung würde euch vonseiten des Unternehmens besonders helfen?



#### Tipp

Überlegt euch eine Argumentation, welchen Mehrwert das Unternehmen von der Aktion hat. Wenn es zum Beispiel Mitarbeiter:innen freistellt, damit sie sich engagieren können, zahlt sich das auf der Ebene der Sozialkompetenz aus. Vielleicht hat eine Firma auch Schwierigkeiten bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen und unterstützt deshalb Bildungspatenschaften?

## Inspiration

### a tip: tap – mit einem Netzwerk gelingt die Wasserwende

Der Verein a tip: tap hat eine Mission: die Wasserwende. Wie man ganze Nachbarschaften dafür gewinnt, Wasser aus der Leitung statt aus Plastikflaschen zu trinken, haben die Aktivist:innen in Berlin gezeigt. Grundlage ist ein funktionierendes Netzwerk.

In Berlin, rund um den Kreuzberger Mariannenplatz, hat die Wasserwende ihren Ausgangspunkt genommen. Als Initiator hat sich der Verein a tip: tap (deutsch: ein Tipp: Leitungswasser) mit den Berliner Wasserbetrieben, dem Bezirksamt und weiteren Netzwerkpartnern zusammengeschlossen und zwei Jahre lang Überzeugungsarbeit geleistet – damit die Anwohner:innen mehr Wasser aus der Leitung konsumieren und durch den Verzicht auf abgefüllte Flaschen jede Menge CO<sub>2</sub> und Müll einsparen.

Unter der Überschrift „Wasserkiez“ war der Verein mit öffentlichkeitswirksamen Aktionen vor Ort. Er testete die Qualität des Leitungswassers von 100 Haushalten, besuchte Dutzende Schulen, Kitas und andere Bildungseinrichtungen, zeichnete Organisationen aus dem Kiez als „leitungswasserfreundlich“ aus, akquirierte 50 Refill-Stationen, an denen jeder seine Wasserflasche nachfüllen kann, und begleitete den Bau öffentlicher Trinkbrunnen/-spender. Insgesamt erreichte der Verein so 10.000 Nachbar:innen.

14 weitere „Wasser-Quartiere“ sind nach dem Vorbild des Wasserkiezes bereits bundesweit entstanden. Die Zusammenarbeit mit Partner:innen steht wie zu Beginn weiter im Fokus der Arbeit vor Ort und ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Hier entstehen lebendige Netzwerke. Viele Einzelmaßnahmen beginnen zusammenzufließen, um gesellschaftliche Veränderungen auf Nachbarschaftsebene auszulösen. Dies kann dann gelingen, wenn lokale Fürsprecher:innen und Unterstützer:innen gewonnen werden – von den Wasserversorgern über die Bürgermeister:innen bis zum Quartiersmanagement oder türkischen Elternverein.

Mit Unterstützung des openTransfer Accelerators tritt a tip: tap jetzt in Phase drei ein. Wasser-Quartiere können künftig auch in Eigenregie von Partner:innen umgesetzt werden. Ein neues Kooperationsmodell wird dazu gerade entwickelt. Die beiden Wasser-Quartiere Köln-Nippes und Freiburg-Waldsee dienen dabei als Piloten. Die Wasserwende läuft.

<http://www.atiptap.org>

## Übung: In vier Schritten zum Ressourcen-Netzwerk

In dieser Übung widmet ihr euch eurer Idealvorstellung, den dazu nötigen Ressourcen, möglichen Kandidat:innen und schließlich konkreten Maßnahmen.

1. Zunächst beginnt ihr mit eurem Best-Case-Szenario. Dies könnte sein: ein voll durchfinanzierter Standort. Oder etwas kleiner: Ressourcen für eine Kampagne zur Freiwilligengewinnung.
2. Im zweiten Schritt überlegt ihr, welche konkreten Ressourcen ihr braucht, um dieses Ziel zu erreichen.
3. Anschließend fragt ihr euch, woher die nötigen Ressourcen kommen könnten. Welcher der Netzwerkpartner:innen kann euch dabei unterstützen?
4. Was müsst ihr tun, um sie zu erreichen? Wie kann die Akquise aussehen?

Am Ende habt ihr eine Übersicht, die euch zu den richtigen Netzwerkpartner:innen führt.

	Was wir uns wünschen	Welche Ressourcen wir dafür brauchen	Mögliche Ressourcen-Partner:innen	Akquise-Ideen
<b>Bedarf 1</b>				
<b>Bedarf 2</b>				
<b>Bedarf 3</b>				
<b>Bedarf ...</b>				

## Was formale Netzwerke erfolgreich macht

Das eine ist, sein eigenes Netzwerk vor Ort Schritt für Schritt aufzubauen. Zusätzlich kann es sehr hilfreich sein, sich in bereits vorhandene und institutionalisierte Strukturen einzuklinken. Häufig haben diese einen festen Ort im Stadtteil und werden zentral koordiniert, beispielsweise von Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen oder Stadtteilvereinen. Diese müssen die institutionell-organisatorischen Voraussetzungen erfüllen, um ihrer Rolle gerecht zu werden. Sie verfügen über finanzielle und personelle Ressourcen und können auch die Aufgaben, die aus der Netzwerkarbeit resultieren, bewältigen oder delegieren.

### Koordinierte Vernetzung

Im besten Fall übernehmen hauptamtliche Vernetzer:innen die mannigfaltigen Herausforderungen und verlieren dabei ein klar definiertes Ziel nicht aus den Augen. Schon bei der Gründung des Netzwerkes verständigen sich die Akteur:innen auf ein gemeinsames Selbstverständnis und wissen somit, warum sie mitwirken und was sie erreichen wollen, auch wenn das natürlich situationsgemäß angepasst werden kann. Die Koordinator:innen organisieren darüber hinaus Qualifizierungen, vernetzen Haupt- und Ehrenamt, sorgen für Austausch zwischen verschiedenen Netzwerken und sind so etwas wie die Interessenvertreter:innen des gemeinsamen Anliegens. Diese Netzwerke erfassen darüber hinaus, welche Bedarfe es gibt, und bündeln ihre Ressourcen. Sie teilen die Aufgaben und Rollen auf, schaffen somit feste Strukturen und eindeutige Verantwortlichkeiten.

Idealerweise ist das gemeinsame Wirken geprägt von wechselseitiger Wertschätzung (Anerkennungskultur), in der die einzelnen Teile des Systems als Bereicherung empfunden werden. Durch transparentes Verhalten erwirbt das Netzwerk einen Vertrauensvorsprung.

Abhängigkeiten vermeiden diese Netzwerke dadurch, dass sie sich aus unterschiedlichen Quellen finanzieren, öffentliche Gelder ebenso einzuwerben verstehen wie Sponsorings von Unternehmen oder Förderungen von Stiftungen und auf bürgerschaftliches Engagement setzen. Gleichzeitig beobachten sie auch, was ihre Mitbewerber tun und suchen nach Kooperationsmöglichkeiten und Synergien. Zum nachhaltigen Gelingen trägt bei, dass sie ihre Erfolge und Rückschläge dokumentieren und so aus ihren Erfahrungen lernen. Wenn sie das, was sie erleben, als Geschichte weitererzählen, können sie auf diese Weise auch Inspiration für andere sein und zu ähnlichem Handeln ermutigen.



### openTransfer Akademie: Patenschaftsnetzwerke aufbauen und betreuen

Wie koordiniert man Netzwerke möglichst professionell? Am Beispiel von Patenschaftsnetzwerken erklärt Steffi Wolf, welche unterschiedlichen Rollen es gibt und warum Ehrenamtsnetzwerke anders funktionieren als solche von Hauptamtlichen. <https://t1p.de/4bmy>

## Inspiration

### Bürgerstiftung Potsdam – wie man eine Marke etabliert und dabei die Stadt vernetzt

„Verbinden, austauschen, Brücken bauen“ – mit dem Mehrweg-Kaffeebecher „PotsPRESSO“ ist die 2011 gegründete Bürgerstiftung Potsdam ihrem Motto gerecht geworden. Denn einerseits hat sie damit ein lokales Problem entschärft, nämlich den Einwegbecher-Müll in der Stadt reduziert, andererseits für große Bekanntheit der Stiftung gesorgt und ein stadtweites Netzwerk aufgebaut.

Die Idee bestand darin, einen Pfandbecher zu designen, den man, nachdem man sein Heißgetränk geleert hat, schnell wieder los wird. Denn man bekommt ihn nicht nur günstig gegen zwei Euro Pfand, sondern kann ihn auch überall in der Stadt abgeben. Dann wird er gespült und geht zurück in den Pfandkreislauf.

Die Effekte: Der Pfandbecher vermeidet Einwegbecher-Abfall, entlastet die städtischen Mülleimer, schont Ressourcen und spart Wasser. Weil der Becher attraktiv aussieht, erhöht er außerdem die Identifikation mit der Stadt.

Das allerdings hat großen Einsatz verlangt. Ein Jahr dauerte es, die Idee zu realisieren. Als erstes konzipierte die Bürgerstiftung das Vorhaben und präsentierte es in der Öffentlichkeit. Über 50 Partner:innen hat die Bürgerstiftung gewonnen, darunter Läden, Cafés, Bäckereien und ein Kino. Parallel dazu hat sie Gelder eingeworben – 35.000 Euro durch Spenden, Preisgelder, Becherverkäufe und Sponsoring.

Die Vorbereitung erforderte einen langen Atem. Um den Becher zu bewerben und zunächst an sogenannte „Becherpaten“ zu verkaufen, hat die Bürgerstiftung sämtliche Medien genutzt, hat Aktionen im öffentlichen Raum durchgeführt, Klinken geputzt, ist bei Veranstaltungen aufgetreten, hat prominente Fürsprecher:innen gewonnen und einen städtischen Projektwettbewerb für sich entschieden.

Die Resonanz war enorm: „Wir haben über einen langen Zeitraum viel mediale Aufmerksamkeit erhalten, konnten unsere Reichweite in sozialen Medien ausweiten und viele Follower gewinnen“, sagt die Vorstandsvorsitzende der Bürgerstiftung, Marie-Luise Glahr.

Daneben habe die Bürgerstiftung viele Spenden erhalten, sowohl von Privatleuten als auch von Unternehmen, und neue Kooperationspartner gefunden. „In der Verwaltung und Politik konnten wir uns als interessante Organisation präsentieren; zudem haben wir zahlreiche Anfragen von Menschen bekommen, die sich bei uns engagieren möchten“, erklärt Glahr. Es war eine Aktion, die das Netzwerk der Bürgerstiftung deutlich wachsen ließ.

<https://www.potsdamer-buergerstiftung.com/>

## Von der Vernetzung zur Kooperation

Ist der Aufbau eines Netzwerks die Pflicht, dann sind verbindliche Kooperationen so etwas wie die Kür. Vernetzt kann eine Organisation in sehr viele Richtungen sein. Das Netzwerk selbst ist ein sich ständig veränderndes Gebilde, bei dem auch die Intensität der Austauschbeziehungen alles andere als konstant sein muss. Die Kooperation kommt mit handverlesenen Partner:innen zustande, mit denen man mehr als nur eine gemeinsame Vision teilen will und eine ganz andere Schlagkraft entwickeln kann.

Merkmale einer Vernetzung:

- Die Zusammenarbeit ist wenig verbindlich.
- Der Austausch erfolgt eher nach Bedarf.
- Die Strukturen sind flexibel und agil.
- Es besteht keine offizielle oder kündbare Mitgliedschaft.

Merkmale einer Kooperation:

- Die Zusammenarbeit ist zeitlich und sachlich abgegrenzt.
- Die Bedingungen der Zusammenarbeit sind klar geregelt.
- Die Zusammenarbeit ist arbeitsteilig organisiert.
- Die Beteiligten verfolgen ein klar definiertes Ziel.

### Die Kooperationsvereinbarung

Wenn ihr euch entschieden habt zusammenzukommen, ist es Zeit für eine Kooperationsvereinbarung. Diese Punkte sollte sie enthalten:

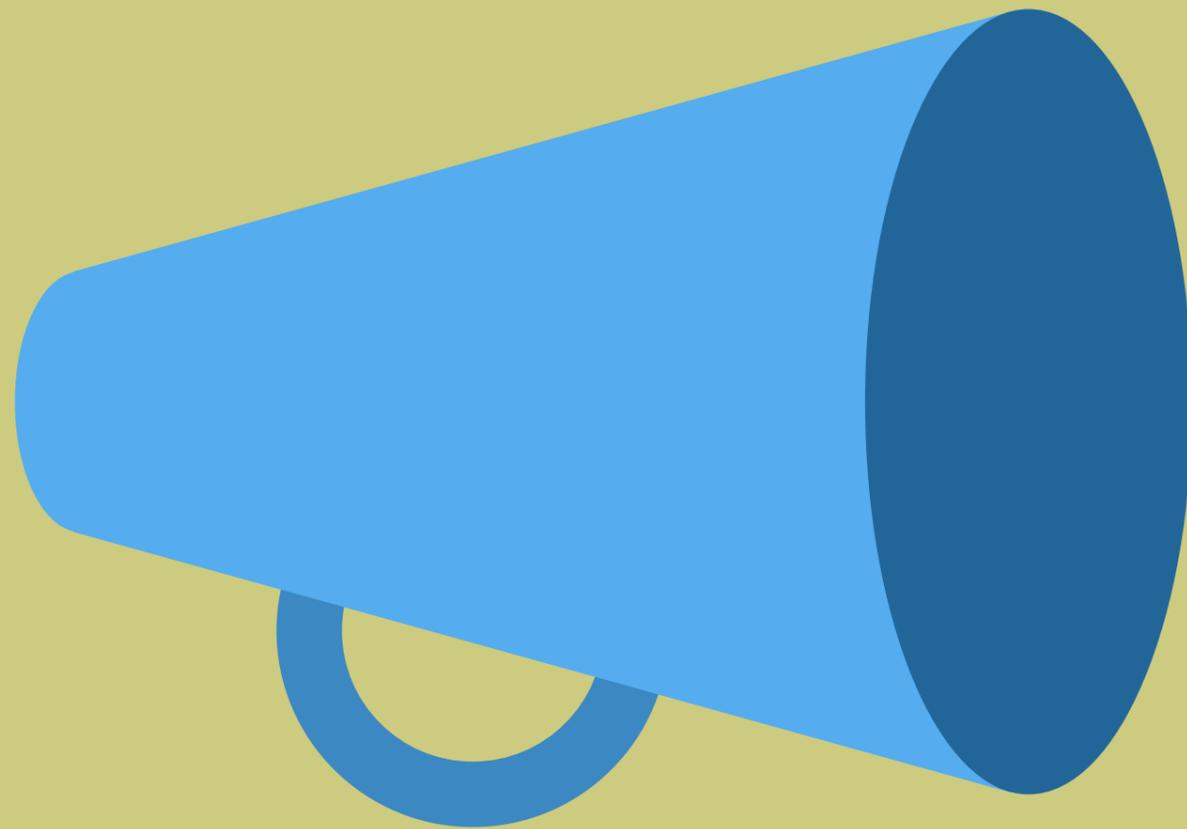
1. Ziel:  
Was wollt ihr mit dieser Kooperation erreichen?
2. Voraussichtliche Dauer:  
Auf welchen Zeitraum ist die Zusammenarbeit angelegt?
3. Verbindliche Zeitpläne für den Ablauf:  
Welche Meilensteine gibt es? Was muss bis wann erledigt sein?
4. Interne Berichterstattung:  
Verständigt euch darauf, welche Kommunikationswege für euch die richtigen sind. Gerade wenn mehrere Partner:innen involviert sind, ist vorab zu klären, wer wann von was in Kenntnis gesetzt wird oder wo mitspricht. Es gilt eine Balance zu finden, die gewährleistet, dass sich niemand übergangen fühlt und gleichzeitig nicht einzelne Beteiligte Informationen bekommen, die für sie gar nicht relevant sind. Sprecht ab, wer was braucht, um Verärgierungen zu vermeiden.
5. Gemeinsame Presse- und Öffentlichkeitsarbeit:  
Wer macht wann welche Aktionen? Inwiefern sind Aspekte der Corporate Identity zu berücksichtigen?
6. Finanzpläne und Rechnungslegung:  
Auch hier ist das methodische Vorgehen abzugleichen.
7. Erfolgskontrolle:  
Wer verantwortet die Evaluation? Auf welches Vorgehen einigt ihr euch?
8. Zusammensetzung und Zuständigkeit von Gremien:  
Hier geht es ebenfalls darum, ein gutes Maß zu finden.
9. Verfahrensweise zur Konfliktregelung und Auflösung:  
Wie geht ihr vor, wenn es nicht weitergeht oder Konflikte entstehen?



#### Tipp

Bevor ihr eine Kooperation eingeht, prüft, ob die Voraussetzungen für eine gelungene Beziehung erfüllt sind:

- Ergänzt ihr euch, sodass es eine fruchtbare Zusammenarbeit werden kann?
- Habt ihr eine ähnliche inhaltliche Ausrichtung?
- Teilt ihr gemeinsame Interessen?
- Passt eure Art des Arbeitens zusammen?



# Kommunikation

## Wissenstransfer und Öffentlichkeitsarbeit

**Kommunikation kennt immer zwei Richtungen: nach innen und nach außen. Ins Team und ins eigene Netzwerk müssen die grundlegenden Informationen zu den Aktivitäten fließen – ebenso wie das Feedback in Richtung Leitung. Außerhalb der Organisation gilt es, unterschiedliche Stakeholder wie die Zielgruppen, Fördernde, die Öffentlichkeit und andere Bezugsgruppen zu adressieren.**

Grundsätzlich hat die Kommunikation nach außen bei der Skalierung das Ziel, neue Kooperationspartner:innen (für Standorte oder die Netzwerkarbeit) und Fördernde zu gewinnen. Darüber hinaus soll die Zielgruppe erreicht und für die Aktivitäten begeistert werden. Und auch das Image des Angebots insgesamt und damit aller Beteiligten wird durch gute Kommunikationsarbeit positiv beeinflusst. Darüber hinaus zielt Öffentlichkeitsarbeit darauf ab, das hinter dem Programm stehende Thema bekannter zu machen. Agenda Setting nennt man es beispielsweise, wenn die Organisation, die Angehörige von Demenzkranken unterstützt, auch auf Verwaltungs- und politischer Ebene Aufmerksamkeit für das Thema generieren will, um letztlich eine bessere Versorgung zu erreichen.

Nicht weniger wichtig als die Außendarstellung ist der Austausch im eigenen Team und mit den Standorten beziehungsweise Partner:innen. Egal ob in Form eines Handbuchs oder auf gemeinsamen Veranstaltungen – es geht darum, die Aktivitäten so zu beschreiben, dass sie ebenfalls an einem anderen Ort aufs Gleis gesetzt werden können. Und auch die Standorte sollen ihre Erfahrungen mit den übrigen Mitgliedern der Organisation oder des Netzwerks teilen. Es geht also um einen fortwährenden Austausch, der letztlich dazu dient, die Qualität der Aktivitäten zu gewährleisten.

Im Folgenden erfahrt ihr:

- wie Wissen innerhalb eurer Organisation optimal zirkuliert.
- was in einem Skalierungshandbuch nicht fehlen darf.
- wie ihr eure Adressat:innen kennenlernt.
- welche Kanäle es für die Ansprache gibt.



# Durchstarten!

## mit dem open Transfer Accelerator

Seit 2015 unterstützt der openTransfer Accelerator gemeinnützige Organisationen dabei, systematisch zu wachsen und ihren individuellen Weg der Skalierung zu finden. Herzstück ist das 12-monatige Skalierungsstipendium, in dem zehn gemeinwohlorientierte Organisationen gemeinsam alle Facetten der Skalierung kennenlernen und an ihrem individuellen Konzept arbeiten. Was unsere Stipendiat:innen erwartet? Geballtes Praxiswissen in Form von Workshops und Webinaren, ein individuelles Coaching, der Zugang zur openTransfer Community mit über 70 Skalierungsorganisationen und ein Skalierungsbonus von 8.000 Euro.

Ihr wollt Teil der Accelerator Community werden? Dann schreibt uns gerne. Wir informieren euch dann, sobald ihr euch für den Jahrgang bewerben könnt.

Weitere Informationen zu dem Programm: [opentransfer.de/projekte/accelerator/](https://opentransfer.de/projekte/accelerator/)

## Intern kommunizieren

Wenn ihr eure Idee verbreitet, sollen eure Botschaften bei euren Mitstreiter:innen ankommen. Nur so kann die Qualität, die eure Angebote auszeichnet, auch skalieren. Zudem wollt ihr aus den Erfahrungen der anderen lernen, um euch und eure Arbeit weiterzuentwickeln.

Nicht weniger bedeutsam als die Außendarstellung ist daher der Austausch mit den Mitgliedern, den Standorten und lokalen Partner:innen. Für die Kommunikation mit ihnen braucht ihr gute Informations- und Austauschformate, also Kanäle für die grundsätzlichen Informationen zu eurem Programm und für Neuigkeiten wie personelle Veränderungen, neue Fördernde, eine veränderte rechtliche Situation, Fachinformationen oder Terminabsprachen. Um diese Formate der Kommunikation nach innen, die man auch als „Wissens-transfer“ zusammenfassen kann, soll es im Folgenden gehen.

### Gute Abstimmung ist alles

Greifen wir zunächst nochmal das Bild der Bergtour auf: Bevor es losgeht ins unwegsame Terrain, muss alles Wichtige besprochen sein: was das Ziel der Unternehmung ist, welchen Weg ihr einschlagt, welche Ausrüstung und welches Team ihr braucht – und vor allem auch, mit welchem Spirit ihr den Gipfel in Angriff nehmt. Das alles muss innerhalb der Mitstreiter:innen abgestimmt, kommuniziert und teilweise schriftlich niedergelegt werden. Zu den passenden Abstimmungsmethoden gehören beispielsweise:

- gutes Kartenmaterial (ein Skalierungshandbuch)
- ein entsprechendes Briefing am Vorabend des Tourstarts: Die Bergführerin bespricht sich mit dem Team und gibt allen Beteiligten allgemeine und aktuelle Hinweise. Sie erklärt ihnen etwaige Besonderheiten (Workshop). Bereits im Vorfeld hat man – gut angeleitet – ganz praktische Dinge trainiert (Schulung).
- Auf vielen Berghütten gibt es Bücher, in denen Bergsteiger:innen ihre Erlebnisse festhalten können. Andere können also von bereits gemachten Erfahrungen profitieren und vieles besser einschätzen (Wiki).

### Das Skalierungshandbuch

Das Skalierungshandbuch hat eine ganz zentrale Bedeutung für die Übergabe eines Programms. In ihm haltet ihr alle wichtigen Informationen zum Aufsetzen der Aktivitäten fest: Selbstverständnis, Prozesse, Strukturen und vieles mehr. Dabei spielt es keine Rolle, in welchem Format das Skalierungshandbuch angelegt ist – ob als digitales Dokument, gedruckte Broschüre, als Online-Datenbank, Wiki oder in einer App –, solange es von euren Partner:innen unkompliziert genutzt werden kann und das Format für die Leser:innen keine Hürde darstellt.

Das Skalierungshandbuch sollte folgende Fragen beantworten:

- Wo kommt ihr her? Wo wollt ihr hin? Gebt einen Überblick über eure Geschichte und eure Ziele!
- Was macht euren Wirkungskern im Detail aus? Wie erzeugt ihr diese Wirkung? Die meisten Ideen lassen sich nicht überall 1:1 umsetzen, sondern sind abhängig von lokalen Gegebenheiten. Es gilt also, die richtige Balance zu finden zwischen Verbindlichkeit und einer Flexibilität, die Raum lässt, sich an die örtlichen Verhältnisse anzupassen.
- Zu welchen Konditionen können andere eure Idee übernehmen? Welche Rechte haben Partner:innen? Welchen Verpflichtungen müssen sie zustimmen, beispielsweise in Hinblick auf die Außendarstellung, auf Kosten oder Beiträge? Gibt es bestimmte Dinge, die inakzeptabel sind? Je genauer solche Fragen geklärt sind, desto weniger Spielraum lasst ihr für Missverständnisse.

- Was ist eure Rolle? Welche Leistungen gewährt ihr euren Partner:innen? Wo und wann unterstützt ihr wie? Was könnt ihr nicht leisten?
- Welche konkreten Vorgänge und Arbeitsabläufe gibt es? Diese könnt ihr zum Beispiel als Leitfaden festschreiben. Das sorgt für Übersichtlichkeit, Orientierung und Sicherheit. Außerdem erspart es in der Regel überflüssige Rückfragen.

Daneben erleichtern Checklisten und Formulare die Arbeit. In vielen Themenfeldern wie der Finanzplanung oder der Pressearbeit vereinfacht und beschleunigt eine vorgegebene Struktur die Abläufe.

Ein Skalierungshandbuch hat noch einen weiteren Vorteil: Bei der Verschriftlichung merkt ihr, wo ihr selbst Unklarheiten habt, und könnt diese beseitigen.

Mehr erfahren: Hier findet ihr Beispiele frei zugänglicher Skalierungshandbücher:

<https://t1p.de/w8nc>

<https://t1p.de/0yyg>



#### Tipp

Der Umfang und die erforderliche Detailtiefe eines Skalierungshandbuchs variieren je nach Verbreitungsmethode. So kann ein wenig komplexes Angebot, das frei verbreitet wird („Diffusion“) mit einer sehr knappen Anleitung auskommen. Bei einer vertragsbasierten Beziehung („Kooperation“), vor allem im Bereich Social Franchise, bedarf es mitunter sehr umfangreichen Materials, das äußerst präzise die Abläufe, vor allem aber auch Rechte und Pflichten aufführt.

**»In der Anfangsphase der Skalierung hatten wir in einem Fall große Probleme mit der Einhaltung von Qualitätsstandards. Das haben wir nur schwer in den Griff bekommen, weil noch kein Handbuch existierte, in dem die Standards umfassend formuliert waren. Mithilfe einer Mediation konnten wir das wieder geradebiegen. Inzwischen ist das Handbuch ein umfangreiches Paper, in dem viele Themen ganz klar definiert sind, etwa wie die Ausbildung aussieht, wie das Verhältnis zwischen Hauptamtlichen und Berater:innen ist, wann man sich trennt.«**

Jakob Henschel, Referent für das Suizidpräventionsprojekt U25, Deutscher Caritasverband e. V.

### Workshops und Schulungen

Je nachdem, was ihr verbreitet, brauchen die Menschen, mit denen ihr arbeitet, Vorbereitung und Einarbeitung. Da bieten sich Workshops oder Schulungen an, in denen die Teilnehmenden Tools, aber auch euren Wertekanon oder ganz konkretes fachliches Know-how kennenlernen können.

Workshops sind vor allem dann sinnvoll, wenn

- ihr spezifisches Wissen an mehrere Menschen weitergeben wollt,
- die Teilnehmenden praktische Übungen miteinander machen sollen und
- persönlicher Austausch und Kontakt gewünscht sind.

Vorteile:

- Workshops stärken die Bindung sowohl unter den Teilnehmenden als auch zu den Organisator:innen.
- Ihr bekommt mit, wo die Leute stehen, was sie bereits wie gut verinnerlicht haben und wo Verständnisschwierigkeiten auftreten.
- Man kann mehrere (potenzielle) Standorte gemeinsam bespielen.
- Workshops können als wertschätzendes Instrument verstanden werden, denn schließlich investiert ihr in die Teilnehmenden.

Nachteile:

- Logistischer und organisatorischer Aufwand
- Vergleichsweise hohe Kosten

### Digitale Formate

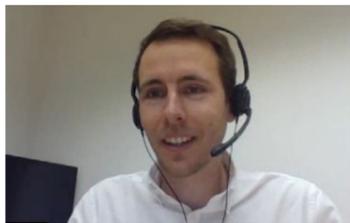
Niedrigschwelliger als Präsenzveranstaltungen sind digitale Formate wie Webinare oder virtuelle Konferenzen. Auch dank neuer technischer Möglichkeiten und der digitalen Routinen lassen sich Inhalte inzwischen sehr gut auf diese Weise aufbereiten.

Vorteile:

- Der Ressourcenverbrauch ist geringer (Anfahrtskosten, Zeitaufwand et cetera).
- Bei Webinaren entsteht zugleich ein digitaler Wissensspeicher.
- Es ist möglich, zeit- und ortsunabhängig zu lernen.

Nachteile:

- Hemmungen bei Menschen mit gering ausgeprägter Online-Affinität.
- Flut an digitalen Konferenzen kann anstrengend bis ermüdend sein.
- Digitale Lernformen ersetzen nicht den persönlichen Kontakt. Es kann schwieriger sein, den Spirit weiterzugeben.



#### openTransfer Akademie: Wissensmanagement

An jedem Ort, an dem Menschen zusammenarbeiten, entstehen ständig neues Wissen und neue Praxiserfahrungen. Doch wie werden diese für alle nutzbar und gelangen bei einer skalierenden Organisation an die neuen Standorte? Darauf gibt Sebastian Gillwald von der Stiftung Bürgermut Antworten. <https://t1p.de/7eb2>

### Die lernende Organisation

Die Kommunikation bei einer Skalierung ist keine Einbahnstraße, die von der Zentrale zu den Standorten verläuft. Als Skalierende solltet ihr euch auch als lernende Organisation begreifen, das heißt, Feedback und Ideen der lokalen Teams aufnehmen, prüfen und gegebenenfalls in die strategische Weiterentwicklung eures Konzepts einfließen lassen. Oft kommen Standorte auf neue, kreative Ideen, an die die Gründer:innen noch gar nicht gedacht haben.

Abhängig vom Grad eurer Spezialisierung stellt sich die Frage, wie das Wissen aus dem Netzwerk gespeichert und aufbereitet werden soll. Unkompliziert ist es, wenn man etwa ein Wiki oder digitales Schwarzes Brett aufsetzt.

Vorteile:

- Es ist niedrigschwellig möglich, Feedback ins System zu speisen.
- Die Informationen sind für alle ab demselben Zeitpunkt einsehbar.
- Es gibt keine Limitierungen oder speziellen Anforderungen.
- Der Aufwand für Administrator:innen ist gering.

Nachteile:

- Man wird nicht beliefert, sondern muss sich selbst um Zugang zu den relevanten Updates und Informationen bemühen.
- Die Nutzenden brauchen eine gewisse Sensibilität in Hinblick auf Sprache und Umfang.

**»Wir informieren, unterstützen, vernetzen und empowern unsere Mitglieder vor Ort. Bei uns laufen die Fäden zusammen, wobei wir auch neue Fäden spinnen und beispielsweise unsere Mitglieder untereinander leichter vernetzten. Wir bieten ihnen dafür eine Plattform – digital und analog. Die Erfahrungen aus ganz Deutschland geben wir weiter und sammeln sie in unserer Wissensdatenbank.«**

Natalie Chirchiatti, Geschäftsführerin,  
Radeln ohne Alter

# Inspiration

## PatientenBegleiter – digitales Lernen als attraktive Option

In dem Selbsthilfeprojekt „PatientenBegleiter“ bildet der Bundesverband Niere e. V. jährlich 25 chronisch nierenkranke Menschen zu zertifizierten Begleiter:innen für ihre Mitpatient:innen aus. Zunächst fand das ganz klassisch in Präsenzveranstaltungen statt, die Kommunikation erfolgte größtenteils auf dem Postweg.

Doch damit stieß das Projekt bald an seine Grenzen. Denn jedes Jahr kommen neue Begleiter:innen dazu, die auch an der Kommunikation teilhaben sollen. Außerdem wurde deutlich, dass regelmäßige Wiederholungen nötig sind, um bestimmte Lerninhalte, etwa die aktivierende Gesprächsführung, präsent zu halten. Weil viele der chronisch Kranken nur bedingt reisefähig sind, stand die Frage im Raum, welche Formen hilfreich seien, um auch zeitunabhängig und auf Distanz Inhalte zu vermitteln. So entstand die Idee, die Akademie zu digitalisieren.

Nach langem Suchen und auch Irrwegen, die korrigiert wurden, stieß die Leitung der PatientenBegleiter auf eine Software-Lösung, die auf Blended Learning ausgelegt ist, also Online- und Präsenz-Lernformate kombiniert. Heute beginnen die Ausbildungsgruppen mit einem digitalen Kurs, der auf das erste Präsenzwochenende vorbereitet.

Die dort gemachten Erfahrungen bilden die Grundlage für weitere digitale Kurse. Diese Kurse bestehen aus selbst erstellten Videos und Fallbeschreibungen sowie einem Test. Bei den Engagierten kommt die neue Akademie an: *„Ich bin nicht so der Lese-Typ“*, sagt eine Teilnehmerin, *„deswegen sind die Videos viel besser für mich. Da lerne ich am meisten.“*

Eine Art virtuelles Klassenzimmer ergänzt das Programm und bietet den Teilnehmenden so die Möglichkeit, auch gemeinsam zu lernen. Da treffen sich dann sechs bis zwölf Personen in einem Videoraum; sie sehen und hören sich, besprechen Fälle, unternehmen gemeinsam Recherchen und können in Kleingruppen Gesprächsführungstechniken üben.

<https://www.patienten-begleiter.de>

# Übung: Haben wir gut kommuniziert?

Ihr könnt geeigneten Testpersonen (beispielsweise Menschen aus anderen sozialen Organisationen, Fachfremden oder aber auch den Leuten, mit denen ihr arbeiten wollt und denen ihr eure Idee vorstellt) den folgenden Bewertungsbogen zur Verfügung stellen. Anhand dessen können sie beurteilen, inwiefern Fragen zu Inhalten und zur Zusammenarbeit verständlich geworden sind. Konntet ihr sie überzeugen? Macht den Test.

	Kriterium	absolut	meistens	teilweise	selten	nie
Inhaltliches	Die Inhalte wurden klar und deutlich kommuniziert.					
	Die Werte der Organisation habe ich verstanden.					
	Angestrebte Wirkung/ Mission des Projektes wurde deutlich.					
	Ich verstehe die Alleinstellungsmerkmale des Projektes.					
Zusammenarbeit	Ich weiß, welche Aufgaben auf mich zukommen würden.					
	Ich weiß, wie wir zusammenarbeiten würden.					
	Ich weiß, welche Ressourcen ich bereitstellen müsste.					
	Ich wäre motiviert, bei der Organisation mitzuarbeiten.					

## Nach außen kommunizieren

Für den Erfolg eures Projekts ist die richtige Kommunikation mit Stakeholdern ausschlaggebend. Dazu gehören eure direkten Zielgruppen ebenso wie Fördernde, Partner:innen, aber auch Ansprechpersonen in Politik und Verwaltung oder relevante Netzwerke. Bei deren Ansprache ist das Gießkannenprinzip nicht angeraten. Es gilt: je individueller, desto wirkungsvoller.

Bei der Skalierung ist die erste, ganz grundsätzliche Weichenstellung, wer eigentlich welchen Teil der Außenkommunikation übernimmt. Was deckt die Zentrale ab, was die Standorte? Und: Welche gemeinsamen Standards sollen dabei eingehalten werden?

### Die richtige Arbeitsteilung

Bewährt hat sich die Aufteilung, dass die Initiator:innen die Ansprache der überregionalen Presse übernehmen, die lokalen Partner:innen kümmern sich um die lokale Berichterstattung. Überregional ist damit Kontinuität und eine gute Erreichbarkeit gewährleistet. Je nach Organisationsgröße gibt es sogar eine:n eigene:n Pressesprecher:in, der oder die gut erreichbar ist und das Handwerk gelernt hat.

Von hier aus können wichtige Medienpartnerschaften initiiert und Materialien wie Pressemitteilungen erstellt werden. Die Stärke der Partner:innen vor Ort ist hingegen die lokale Vernetzung: Man kennt die Journalist:innen der Lokalzeitung, weiß, welcher Ansprache es bedarf. Der Professionalisierungsgrad ist hier nicht ganz so entscheidend.

Die Kommunikation bespielt klassischerweise vier Kanäle:

- *Presse- und Medienarbeit*  
Merkmale: hohe Glaubwürdigkeit, günstiges Verhältnis von Aufwand und Aufmerksamkeit
- *Aktionen und Veranstaltungen*  
Merkmale: hoher Identifikationswert, unmittelbarer Dialog möglich, sympathisch, hoher Aufwand
- *Informationsmaterialien* (Flyer, Broschüren, Website)  
Merkmale: ausführliche und ungefilterte Information
- *Social Media*  
Merkmale: hoher Multiplikationsfaktor, stiftet Identifikation, aktuell und ungefiltert, eher hoher Aufwand durch Interaktion

Die Wahl der geeigneten Kanäle ist abhängig von der Zielgruppe und auch von eurer Botschaft. Die erste Frage lautet also: Wen wollen wir erreichen? Hierzu hat es sich bewährt, mit dem Personas-Konzept zu arbeiten. Personas sind fiktive Personen, die stellvertretend für die Menschen stehen, die ihr erreichen wollt. Diese erdachten Menschen werden mit Foto, Namen, Alter, Geschlecht, Job, sozialem Status, familiären Verhältnissen, Interessen, Wohnort, Bezug zu eurer Organisation und einem persönlichen Zitat versehen. Die Personas sollten am Ende alle Gruppen repräsentieren, die ihr anspricht – von der Kommunalpolitik und Fördernden über eure Zielgruppen bis hin zur Fachöffentlichkeit.

## Übung: Zielgruppen kennenlernen

Mit dieser Schablone könnt ihr im Team so viele Personas wie nötig beschreiben. Druckt euch die Seite für jede Persona einmal aus. Für die Umsetzung erhaltet ihr auf den folgenden Seiten wichtige Hinweise.

<b>Bild</b>	<b>Name</b>
	<b>Alter</b>
	<b>Wohnort</b>
	<b>Beruf</b>
	<b>Beziehungsstatus</b>
<b>Zitat</b>	
Ein Zitat der Persona, das etwas Persönliches verrät	
<b>Biografische Daten</b>	<b>Bezug zu eurer Organisation</b>
(z. B. Prioritäten, Interessen/Hobbys, Freund:innen, Konsumverhalten, ...)	
<b>Hürden für die Nutzung eurer Angebote / Unterstützung</b>	<b>Motivation, eure Angebote zu nutzen / euch zu unterstützen</b>

### Presse- und Medienarbeit

Die klassische Presse- und Medienarbeit hat immer noch eine sehr hohe Glaubwürdigkeit. Darüber hinaus ist das Verhältnis von Aufwand und Aufmerksamkeit in der Regel gut. Eine Pressemitteilung zum Beispiel wird nur einmal geschrieben und kann dann an diverse Zeitungen und Radiosender verschickt werden – mit einem überschaubaren Aufwand kann so eine große Zielgruppe erreicht werden.

Die Presse- und Medienarbeit beinhaltet die folgenden Instrumente:

#### Presseverteiler

Es sollte nicht nur die allgemeine Adresse eines Mediums bekannt sein, sondern ihr solltet auch konkrete Ansprechpartner:innen und ihre Kontaktdaten kennen. Pflegt diese Kontakte, bleibt in Verbindung und aktualisiert den Verteiler regelmäßig – ihr braucht diese Informationen meist in Situationen, in denen ihr keine Zeit für diese Arbeit habt! Tauscht euch mit anderen Akteur:innen aus dem Feld aus, wer in welchen Redaktionen für euer Thema zuständig ist, und sucht dann das persönliche Gespräch.

#### Pressemitteilung

Hier ist zu beachten: Jede Redaktion bekommt täglich zahllose Pressemitteilungen, von denen nur ein Bruchteil berücksichtigt werden kann. Die Konkurrenz ist also gewaltig, deshalb solltet ihr ausreichend Mühe auf einen guten Text verwenden. Grundsätzlich haben Journalist:innen wenig Zeit, das heißt, sie wollen ganz schnell wissen, worum es geht. Liefert schon im ersten Absatz die berühmten „W“, also die eigentliche Nachricht: wer, wo, wie viele, wann, wie, warum.

#### Wichtig:

- Seid aktuell.
- Erzeugt Nähe und Betroffenheit.
- Berührt Gefühle. Erzeugt Empathie! Nennt zum Beispiel Namen und zeigt Gesichter. Auch in kleinen Nachrichten sollte eure „Story“ durchklingen.
- Zitate machen Texte lebendig und ersparen Journalist:innen, diese selbst einzuholen.
- Fotos zur freien Verwendung mitschicken, am besten Hoch- und Querformat.
- Nennt eine:n gut erreichbare:n Ansprechpartner:in mit Kontaktdaten.

#### Fotos

Sucht am besten jemanden, der professionell fotografiert und gegebenenfalls bereit ist, pro bono gute Bilder zu machen. Das nächste steife Gruppenbild? Nein, danke! Besser: Authentisch, in Aktion, „at work“ mit der Zielgruppe oder überraschend sein – alles andere haben Redaktionsmitglieder schon zu oft gesehen.

#### Wichtig:

- Dokumentiert zu jedem Bild, bei wem die Bildrechte liegen (am besten bei eurer Organisation, dem muss aber der oder die Fotograf:in zustimmen) und wer das Foto gemacht hat.
- Liefert zu jedem Foto eine aussagekräftige Bildunterschrift mit: Wer oder was ist auf dem Bild zu sehen, wann und wo ist es entstanden?
- Stellt eure Fotos in möglichst hoher Auflösung als Bilddatei zur Verfügung.
- Bedenkt die Persönlichkeitsrechte (hier hilft eine Online-Recherche)

#### Pressetermine

Zu den Presseterminen zählen Pressekonferenz, Vor-Ort-Besuch, Fototermin und Hintergrundgespräch. Für Journalist:innen bedeutet das zeitlich einen hohen Aufwand. Also versucht, etwas zu bieten – vor allem auch gute Bilder. Vielleicht gibt es die Möglichkeit, eine:n Prominente:n dazuzuholen (zum Beispiel im Rahmen einer Schirmherrschaft), eine ungewöhnliche Aktion zu zeigen und mit Zielgruppen oder Engagierten der Organisation in Kontakt zu kommen. Seid kreativ und probiert aus.

#### Pressemappe

Basisinformationen braucht man immer. Und die Arbeit daran hilft auch, selbst Klarheit über das eigene Tun zu erhalten (Leitbild, Mission Statement und Corporate Identity, roter Faden, Story): Wer sind wir überhaupt? Was wollen wir? Es reicht, einige Informationen zusammenzustellen, die einen guten Überblick über euch und eure Aktivitäten bieten. Nützlich ist es vor dem Hintergrund auch, wenn sich eure Organisation der Initiative Transparente Zivilgesellschaft anschließt und die zehn dafür erforderlichen Basisdaten veröffentlicht. Das macht euch für Journalist:innen nachvollziehbar seriös.

#### Medienkooperationen

Medienkooperationen können helfen, eure Reichweite zu erhöhen und eurer Aktion mehr Gewicht zu verleihen. Die lokale Tageszeitung kann mehr als über eure Veranstaltung berichten – ihr könntet zum Beispiel gemeinsam mit ihr eine Veranstaltung planen. Die meisten Medienorganisationen sind dafür aufgeschlossen.



#### Tipp

- Seid ansprechbar – und schafft Transparenz: An wen kann man sich bei Rückfragen wenden?
- Schafft Nachrichten: Medien brauchen einen berichtenswerten Anlass. (Ihr könnt solche Anlässe selbst herstellen.)
- Achtet auf euer Timing: Besonders lokal könnt ihr die Veröffentlichung einer Nachricht gut so timen, dass sie möglichst wenig Konkurrenz hat.
- Seid relevant.
- Überrascht auch mal.

### Aktionen und Veranstaltungen

Wartet nicht, bis andere eine Nachricht produzieren. Schafft selbst Berichtsanlässe! Dieser Kommunikationskanal lebt von seinem großen Identifikationswert: Das Handeln einer Organisation wird mit Gesichtern verknüpft und erlebbar gemacht, denn ihr zeigt euch persönlich und unmittelbar. Gut gemachte Veranstaltungen wirken sympathisch.

Aktionen und Events ermöglichen euch außerdem den direkten Dialog mit euren Zielgruppen. Ein Nachteil ist der hohe Aufwand. Ihr solltet auf diesen Kommunikationskanal nicht verzichten, aber immer abwägen, ob ihr mit zu vielen Veranstaltungen eure Organisation nicht überfordert. Führt lieber wenige und dafür wirklich gute Aktionen durch, die eine Nachwirkung garantieren.

Formate können sein:

- Tag der offenen Tür
- Info-Stände auf Messen und Märkten
- Vortrags- und Diskussionsabende zu aktuellen Themen – zeigt euch als Expert:innen
- Workshops mit Mehrwert – macht eure Kompetenz sichtbar
- Neue Formate probieren: Barcamp, Flashmob, Hackathons, Meet-ups, ...

Richtig vorbereiten:

- Andere Organisationen als Partner einbinden (für bestimmte Aufgaben), eine Bühne bieten
- Terminlage checken – sind Ferien, gibt es konkurrierende Events?
- Ressourcen realistisch einschätzen und planen
- Multiplikator:innen gewinnen
- Rechtzeitig einladen: Save the Date (bis drei Monate vorher), Einladung (mindestens vier Wochen vorher), Reminder (eine Woche vorher)
- Medienmix bei der Einladung: Pressemitteilung, Flyer und Plakate, Briefe, persönliche Einladung, Website, Newsletter, Social Media

### Informationsmaterialien

Ausführliche Informationsmaterialien sind unverzichtbare Kommunikationsinstrumente. Hier habt ihr ganz allein in der Hand, welche Informationen ihr vermittelt – kein:e Zeitungsredakteur:in kann etwas streichen – und ihr habt die Chance, eine große Gruppe über eure Aktivitäten und Bedarfe zu informieren. Ein Nachteil sind die hohen Kosten.

Gewährleistet, dass andere schnell und problemlos auf Informationen zu eurem Projekt zugreifen können.

Formate können etwa Website, Newsletter, Flyer oder Plakate sein:

- Ein Corporate Design (Logo, Wort-Bild-Marke, Schrift, Farbe und Stil) wirkt professionell und seriös und gibt einen „Look and Feel“, der je nach Skalierungsmethode auch von euren lokalen Partner:innen übernommen werden sollte.
- Versucht für die Entwicklung eurer Corporate Identity bei Geldmangel, mit pro bono tätigen Partner:innen zu arbeiten oder durch Ausschreibung oder Wettbewerbe Unterstützer:innen hierfür zu finden, zum Beispiel über youvo (eine Plattform, die Kreative und gemeinnützige Organisationen zusammenbringt) oder in „Nachschichten“ (Veranstaltungsformate, in denen Kreative acht Stunden lang einer gemeinnützigen Organisation ihr Know-how zur Verfügung stellen).
- Seht eure Website als Dreh- und Angelpunkt all eurer Kommunikationsaktivitäten. Diese Plattform steuern alle, die sich für euch interessieren, als erstes an (und ihr erfahrt nie, wenn sie euch aufgrund ihres ersten Eindrucks dort nicht kontaktieren). Haltet sie aktuell! Wenn dafür die zeitlichen Ressourcen fehlen, haltet sie möglichst zeitlos.



**openTransfer Akademie: Gute Pressearbeit**  
Manuela Kuhlmann erläutert, wie Medien- und Öffentlichkeitsarbeit in gemeinnützigen Organisationen gelingt: wie Journalist:innen arbeiten, welche Themen interessant sind, wie ihr einen Verteiler aufbaut, was bei Pressemitteilung und Fotos zu beachten ist und vieles mehr.  
<https://t1p.de/b9iw>

**Social Media**

In der Regel wird die klassische Pressearbeit mittlerweile durch Social Media ergänzt. Sie hat einen hohen Multiplikationsfaktor, kann Identifikation stiften und ist aktuell und ungefiltert einsetzbar. Allerdings: Soll sie richtig eingesetzt werden, soll also ein anhaltender Dialog mit den Zielgruppen gestaltet werden, erfordert dies einen erheblichen Aufwand. Deswegen gilt: Bevor man einen schlechten Social-Media-Kanal betreibt, macht man lieber keinen.

Eine andere Möglichkeit: Ihr versucht nicht gleichzeitig Twitter, Facebook, Instagram und TikTok zu bespielen, sondern konzentriert euch erst einmal auf den Kanal, der für eure Adressat:innen am relevantesten ist.

Macht euch darüber Gedanken, was ihr realistischerweise leisten könnt. Wichtig ist die Regelmäßigkeit, was nicht heißt, dass ihr täglich etwas posten müsst, doch zumindest einmal pro Woche. Das lässt sich auch gut planen und vorbereiten. Dazu könnt ihr einen Redaktionsplan machen.

*Mehr erfahren*

*Grundsätzlich gilt: Achtet auf euren Wiedererkennungswert. Sowohl was das Wording in Texten betrifft als auch in Hinblick auf Bilder und Layout sollte erkennbar sein, dass alles aus einer Hand stammt. Das gilt besonders für Social Media. Anwendungen wie Canva helfen, auch ohne vertiefte Kenntniss, professionelles Material zu erstellen.*

## Übung: Kommunikationsmatrix

Jetzt, wo ihr die verschiedenen Kommunikationsformate kennengelernt habt, könnt ihr sie euren Adressat:innen zuordnen. erinnert euch dabei auch an die Personas, die ihr vorher entwickelt habt. Führt sie euch als Stellvertreter:innen der Gruppen vor Augen, die unten in der Matrix aufgeführt sind.

Kriterium	Direkte Zielgruppe	Partner:innen	Netzwerk- und Förderpartner:innen	Fach-öffentlichkeit	...
Kommunikationsziele					
Botschaften					
Orte, Medien					
Methoden					
Aktion					

Tipps zum Ausfüllen:

- Kommunikationsziele können sein: Was möchte ich von den Empfänger:innen? Möchte ich, dass er oder sie vorbeikommt? Ein Angebot wahrnimmt? Lokaler Standort wird? Mich anruft oder zu irgendeiner anderen Handlung motiviert wird?
- Mit welchen Botschaften erreiche ich das? Gerne kompakt, handlungsorientiert.
- Wo sind die Orte und Medien, an denen ich die jeweiligen Adressat:innen finde?
- Welche Methode muss ich wählen, um die spezifische Zielgruppe an einem bestimmten Ort zu erreichen? Dies kann zum Beispiel eine Veranstaltung, eine Pressemeldung in der Zeitung, eine Social-Media-Aktivität oder einfach ein Gespräch sein.
- Unter Aktion werden dann die konkreten Aktivitäten eingetragen.

# Gipfel: Der Roll-out beginnt

Ihr habt den Gipfel erklommen. Ein Skalierungskonzept steht. Hervorragend! Nun gilt es, noch die Organisation stabil aufzustellen, damit die Verbreitung nachhaltig vorangehen kann.

In diesem Kapitel erfahrt ihr:

- wie ihr mit typischen Wachstumsschmerzen umgehen könnt.
- wie ihr eure Community managt.
- warum das Thema Qualitätssicherung jetzt zentral wird.
- welche weiteren Faktoren wichtig für die Nachhaltigkeit sind.

## Die Verbreitung nimmt Fahrt auf

Nachdem ihr die Skalierung eurer Angebote pilotiert und das Konzept angepasst habt, kann es in den Roll-out gehen. Der Begriff beschreibt zunächst einmal die weitere Verbreitung eures Programms. Damit ist noch nichts über die Wachstumsziele gesagt. Mit welchem Tempo ihr die Skalierung vorantreibt, kann phasenweise sehr unterschiedlich sein. Klar ist, dass die Devise „Wachstum um jeden Preis“ kein guter Ratgeber sein kann. Die Verbreitung ist kein Selbstzweck und ihr solltet behutsam herausfinden, in welchem Umfang und in welcher Zeitspanne eure Organisation den Roll-out bewältigen kann.

Ziel sollte es nicht sein, schon zu Beginn eine Struktur aufzubauen, die auch mit 100 Standorten funktionieren würde.

Organisatorisch gesehen geht es beim Roll-out darum, die Verbreitung eurer Wirkung ohne Qualitätsverluste zu gewährleisten. Die wichtigsten Punkte, an denen dies Veränderung bedeutet, sind Organisationsstrukturen, Kompetenzen sowie die Finanzierung. Da dieser Themenkomplex bereits in vorangegangenen Kapiteln eingehend dargestellt wurde, wird er hier ausgeklammert.

## Wachstumsschmerzen

Der Schwerpunkt liegt also auf einzelnen Ausschnitten der Organisationsentwicklung, die wir hier unter dem Titel „Wachstumsschmerzen“ darstellen. Wir beleuchten dabei drei zentrale Herausforderungen, die immer wieder von skalierenden Organisationen als wichtige Baustellen beschrieben werden.

Ein Entrepreneur-Coach macht Vorschläge, mit welchen konkreten Methoden diese angegangen werden können und wie ihr an unterschiedlichen Stellen die Organisation fit macht für die weitere – nachhaltige – Skalierung. Dabei seid vor allem ihr selbst gefragt, schließlich ist in der Regel alles nötige Wissen, um ein Problem anzugehen, bereits im Team vorhanden. Die richtigen Fragen können helfen, es freizulegen und in die Anwendung zu bringen.



## Qualität im Roll-out

Die Qualität in einer überschaubaren Organisation zu halten, kann bereits eine Herausforderung sein. Wenn man mit zahlreichen Partner:innen ein Programm ausrollt, ist das Thema Qualitätssicherung noch sehr viel komplexer. Wie kann man sinnvolle Qualitätsstandards definieren? Wie misst man Qualität? Wie kommuniziert man die Notwendigkeit, sodass alle Beteiligten mitmachen? Welche Elemente muss ein Qualitätsmanagementsystem (QMS) enthalten? Welche Angebote kommen infrage, um die Qualität zu verbessern?

Diese Fragen sind essenziell, um die intendierte Wirkung erzielen zu können. In einem eigenen Abschnitt machen wir Vorschläge, wie man diesen Bereich nachhaltig aufstellt, um auch während der Skalierung die Zielgruppen und andere Stakeholder zu überzeugen.



## Community-Management

Wenn ihr skaliert, kann man das Gesamtsystem, also vor allem die Zentrale, Standorte, aber auch Engagierte und Zielgruppen als Community begreifen. Eine funktionierende Community ist auf vielfältige Weise im Austausch. Die Mitglieder lernen voneinander, können sich qualifizieren, aber ebenso eigene Impulse geben. Im besten Fall entwickelt sich eine sogenannte lernende Organisation, die sich flexibel und resilient zeigt.

Euch kommt die fordernde Aufgabe zu, diese Community zu managen. Das heißt, ihr organisiert Jahrestreffen, Seminare und Workshops, lasst die Mitglieder Motivation tanken, bietet online Materialien an, eröffnet Möglichkeiten zur Mitarbeit und findet digitale Kommunikationskanäle. Es ist ein spannendes Unterfangen, auf diese Weise eine Gemeinschaft zu stiften, und ein ganz zentraler Baustein, um sich als Organisation nachhaltig aufzustellen.





# Wachstums- schmerzen

## Die Organisation zukunftsfest machen

**Mit der Skalierung muss auch die Organisation wachsen, neue Kompetenzen und Rollen müssen sich entwickeln, Prozesse reorganisiert werden. Es ist ein oft steiniger Weg, der aber in lernbereiten Teams Agilität und Nachhaltigkeit hervorbringt.**

Wie bewältigen wir das Mehr an Arbeit? Wie gestalten wir neue Arbeitsfelder aus? Welche neuen Kompetenzen brauchen wir im Team? Wie definieren wir Erfolg? Wie organisieren wir uns neu und nehmen alle im Team mit? Meist fehlt es an Überblick, Ordnung und Führung.

Die Herausforderungen wachsender Organisationen sind klassische Fragen der Organisationsentwicklung (OE). Bei ihr geht es um die Umsetzung eines systemischen Wandels, bei dem die Mitarbeitenden eine zentrale Rolle spielen.

Eine umfassende Darstellung ist im Rahmen dieser Publikation nicht möglich. Wir konzentrieren uns im folgenden Abschnitt daher auf drei sogenannte „Wachstumsschmerzen“, die sehr häufig in frühen Stadien einer Skalierung auftreten. Die Lösungsstrategien und Tipps basieren auf einem Austausch mit dem Entrepreneur-Coach Kai Hübner ([www.kaihuebner.com](http://www.kaihuebner.com)).

Im Folgenden erfahrt ihr:

- was ihr tun könnt, wenn es immer zu viel Arbeit gibt.
- wie ihr herausfindet, welche Kompetenzen fehlen und wo ihr sie herbekommen könnt.
- was Führung in einer wachsenden Organisation ausmacht.

## Wachstumsschmerz 1:

### Wenn die Arbeit zu viel wird

**»Die Aufgaben türmen sich.  
Darunter auch viele ganz neue.  
Wir wissen gar nicht, wo wir  
anfangen sollen. Wie bringen  
wir Ordnung rein?«**

Um diese sehr häufig auftretende Herausforderung in den Griff zu bekommen, bedarf es zuerst einer Bestandsaufnahme. Tragt alle Aufgaben, mit denen ihr euch befasst, zusammen. Man kann sie beispielsweise auf Post-its schreiben und an einer Wand zusammenstellen. Versucht dabei wirklich alle Aufgaben niederzuschreiben, ganz gleich, wie klein oder unwichtig sie euch erscheinen mögen. Und: Versucht, Aufgaben nicht mit einem Überbegriff wie zum Beispiel „Partnerrakquise“ zu beschreiben, sondern geht ins Detail, was genau zu tun ist (etwa: „neue mögliche Partner recherchieren“, „weitere mögliche Partner anrufen“).

Habt ihr alle Aufgaben vor euch, versucht euch die erwünschte Wirkung oder auch die Wirkungslogik eurer Organisation zu vergegenwärtigen. Dann könnt ihr abgleichen:

Welche unserer Aufgaben zahlen tatsächlich auf das Wirkungsziel ein? Welche Dinge tun wir, die nicht dabei helfen? Von diesen sollte man sich schnell verabschieden. Wenn sich beispielsweise herausstellt, dass ihr fürs Fundraising viel Zeit in Social Media steckt, eure potenziellen Förderpartner:innen aber gar nicht über diesen Kanal erreicht werden, kann man diesen Zopf abschneiden. Dies ist manchmal ein schmerzhafter, aber oft der schnellste Weg, um die Arbeitsmenge zu reduzieren. In jedem Fall sorgt die Übung für eine wichtige Fokussierung und ist, wie ihr später feststellen werdet, auch bei der Lösung weiterer Wachstumsschmerzen relevant.

Ein anderer Aspekt dieses Wachstumsschmerzes: Es entstehen durch die Skalierung neue Aufgabenfelder. Mehr Mitarbeitende bedeuten mehr Verwaltungsaufgaben, dazu kommen das Management der Standorte und der höhere Mittelbedarf. Wie gut man dies stemmen kann, hat viel mit der Zusammensetzung des Teams zu tun.

Vereinfacht gesagt, gibt es zwei Arten von Teams. Ein Team kann eher homogen sein. Die Mitglieder ticken ähnlich, haben vielleicht einen vergleichbaren Erfahrungshintergrund und eine ebensolche Expertise. Auch in der Persönlichkeitsstruktur erkennt man viele Parallelen. Dies kann zum Problem werden, wenn zwar alle gerne Pressemitteilungen schreiben und Gremiensitzungen vorbereiten, aber niemand richtig fürs Fundraising brennt oder die Kompetenzen dafür fehlen. In homogenen Teams ist es also schwieriger, alle Aufgabenbereiche zu besetzen.

Dadurch kann sich ein überschaubares Maß an Arbeit wie ein riesiger Berg anfühlen. Und am Ende fallen manche wichtigen Aufgaben einfach unter den Tisch oder es macht irgendjemand (und das wahrscheinlich nicht besonders gut).

In komplementären Gruppen hingegen sind die Erfahrungen, Leidenschaften und konkreten Kenntnisse breiter gestreut. Rein statistisch ist hier die Chance sehr viel höher, geeignete Kandidat:innen für die einzelnen Bereiche zu finden. Vielleicht stellt sich aber auch heraus, dass schlicht jemand mit besonderen Eigenschaften oder Kenntnissen fehlt. Dann muss außerhalb der Organisation gesucht werden. Bis jemand gefunden (oder finanziert) ist, gibt es eine Interims-Lösung.

Stellt euch die Fragen:

- Mit welchen Aufgaben befassen wir uns?
- Sind dies wirklich relevante Tätigkeiten für unsere Wirkung?
- Von welchen Tätigkeiten können wir uns verabschieden?
- Können wir unser Team heterogener und vielfältiger aufstellen?



#### Tipp

Wer hier merkt, dass er oder sie die Wirklogik der Organisation nicht gut genug kennt, kann zum Unterkapitel „Wirkung“ (siehe Seite 103ff.) zurückkehren und sich dort Anregungen holen.

## Wachstumsschmerz 2: Kompetenzen und Persönlichkeit

Bei dieser Herausforderung ist es wichtig, sich nicht nur die Aufgaben, sondern auch die konkreten Rollen, also Aufgabenprofile anzuschauen. Ziel ist es, die richtigen Kolleg:innen auf die passenden Tätigkeitsbereiche zu setzen und diese in eine Struktur zu bringen, bei der Klarheit etwa über Abläufe und Verantwortlichkeiten herrscht.

Es knüpft an den ersten praktischen Schritt bei Wachstumsschmerz 1 an: Alle Aufgaben und Tätigkeiten stellt das Team auf Post-its zusammen. Sie werden dann zu Bereichen geclustert und es wird eine erste vertikale Struktur eingeführt. Das Feld Öffentlichkeitsarbeit setzt sich dann beispielsweise zusammen aus den Aufgabefeldern Pressearbeit, Events, Website und Social Media, die sich wiederum untergliedern in konkrete Aufgaben wie Pressemitteilungen schreiben, Journalisten briefen et cetera. Auf diese Weise entsteht ein Aufgaben-Baum.

Im nächsten Schritt werden den Aufgaben Rollen zugewiesen. In der Öffentlichkeitsarbeit ist eine Rolle etwa die des Pressesprechers oder der Pressesprecherin, eine andere die des Event-Managements. Dabei kann in der Praxis eine Person im Team durchaus mehrere Rollen beziehungsweise Aufgabenbereiche übernehmen (besonders, solange die Mannschaft noch sehr klein ist).

Diese Rollen gilt es nun klug in ein Gesamtgefüge zu bringen. Dazu werden den Rollen Rechte und Pflichten zugewiesen. Dabei hilft das RACI-Modell. Dort gibt es folgende Funktionen:

- *Responsible*  
In einem Aufgabenbereich für die Ausführung und Erledigung verantwortliche Person, beispielsweise für die Pressearbeit,
- *Accountable*  
Vorgesetzte:r eines Responsible, der gesamtverantwortlich handelt, etwa für den Bereich Öffentlichkeitsarbeit,
- *Consulted*  
Person, die punktuell hinzugezogen werden kann und eine Außenperspektive mitbringt,
- *Informed*  
Alle, die schlicht auf dem Laufenden gehalten werden.

Über die Funktionen R, A, C und I fügen sich Aufgaben und Rollen in eine verbindliche Struktur. Auch hier ist für wichtige Klarheit gesorgt.

# »Wir wissen, welche Arbeitsbereiche gerade wichtig für unsere Wirkung sind. Für einige fehlen uns schlicht Kompetenzen im jetzigen Team!«

Sehr häufig kann der Großteil der Rollen innerhalb des Teams verteilt werden. Einzelne können aber womöglich nicht besetzt werden. In diesem Fall muss jemand von außen kommen. Das klappt dann besonders zuverlässig, wenn ihr ein sehr explizites Rollenprofil mit konkreten Aufgabenbeschreibungen erstellen könntet und damit klar ist, welche Kompetenzen und Eigenschaften ein:e Kandidat:in mitbringen soll.

Den beschriebenen Prozess kann eine Non-Profit-Organisation in Eigenregie gehen. Mitunter kann es aber einfacher sein, wenn ihr jemanden hinzuzieht, der euch als Coach begleitet. Er oder sie bringt eine wichtige Außenperspektive mit. Das ist immer dann besonders wertvoll, wenn ihr das Gefühl habt, euch festgefahren zu haben. So ein Coach kann eure Situation objektivieren und auch die für euch passenden Methoden mitbringen.



### Tipp

Entscheidend für die externe Besetzung einer Stelle sind nicht nur Berufserfahrungen und Kompetenzen, sondern auch, mit was für einer Persönlichkeit man es zu tun hat. Das hilft enorm bei der Einschätzung, ob jemand auf eine bestimmte Stelle passt. Einen bewährten Persönlichkeitstest gibt es unter [www.16personalities.com](http://www.16personalities.com). Ein Besuch auf der Website lohnt sich auch, um überhaupt ein Gefühl dafür zu bekommen, welche unterschiedlichen Persönlichkeiten es gibt und wie diese bei der Teamzusammenstellung berücksichtigt werden könnten.

Stellt euch die Fragen:

- Wie lassen sich Aufgaben in unserer Organisation sammeln und ordnen?
- Wie sehen die Rollen aus, die wir besetzen müssen?
- Wie interagieren die Rollen miteinander, wie ist die Struktur der Organisation?
- Können wir fehlende Kompetenzen intern besetzen oder müssen wir dies extern tun?
- Welche Persönlichkeiten brauchen wir im Team? Welche fehlen?

## Wachstumsschmerz 3: Führung

Die Rollen in eurer Organisation sind jetzt verteilt. Dann stellen sich die Fragen: Wie wird bei euch gesteuert und geführt? Wer muss wem was erzählen, wer berichtet an wen? Wer braucht was, um entscheiden zu können? Das sind wichtige Fragen der Kommunikations- und Steuerungsstruktur, die es zu klären gilt.

Im Unternehmenskontext ist dies klar aufgeteilt: Die Gründer:innen oder Inhaber:innen sind als CVOs (Chief Visionary Officers) für die Vision verantwortlich, der oder die CEO (Chief Executive Officer) für die Mission und Strategie, der oder die COO (Chief Operating Officer) für das Management und Messen, schließlich der oder die CPO (Chief Procurement Officer) für die konkrete Wertschöpfung oder Produkte. Es ist eindeutig festgelegt, wer welche Informationen braucht, um die eigene Rolle auszufüllen, wer was entscheidet und wer die Verantwortung übernimmt, wenn es schief läuft.

Auch im Non-Profit-Bereich finden sich diese Rollen: Vorstand (CVO), strategische Geschäftsführung (CEO), operative Geschäftsführung (COO) und Bereichsleiter (CPO).

Das Thema Führung hat immer zwei Ebenen: die disziplinarische und die inhaltliche. Die disziplinarische umfasst organisatorische Fragen wie beispielsweise die Urlaubsplanung und Anwesenheitspflichten. Für die hier besprochenen Aspekte ist die inhaltliche Ebene aber sehr viel interessanter. Zu den Aufgaben von Vorgesetzten oder Accountables gehört es, dass Mitarbeitende in

der richtigen Rolle arbeiten, nicht überfordert werden, dass sie in ihren Verantwortungsbereich hineinwachsen können und sich wohlfühlen.

Eine Chance, um mehr Arbeitszufriedenheit, aber auch eine Optimierung der Abläufe zu ermöglichen, ist die interne Prozessberatung. Bei dieser geht es darum, wie Aufgaben besser erledigt werden können. Vielleicht gibt es für wiederkehrende Arbeiten ein gutes Tool, das den Aufwand reduziert. Hier kann eine kollegiale Begleitung gute Impulse geben, also ein sogenanntes Shadowing auf Augenhöhe.

Auch bei diesem Wachstumsschmerz geht es wieder um Klarheit. Ohne diese ist es nicht möglich zu steuern. Ohne sie kann man nicht messen, ob man in die richtige Richtung unterwegs ist. Dies hat weniger mit Überwachung zu tun also mit dem Monitoring, ob man seine Wirkung erreicht. Auch Erfolge werden so viel besser nachvollziehbar. Für ein Team ist es wichtig zu sehen, dass man vorankommt. Und das ist nur möglich, wenn jemand den Überblick über selbst die kleinen, aber relevanten Schritte hat. Wenn man dann als Team sagen kann: „Wir haben so viel geschafft!“, setzt dies viel Energie frei.

Wer welche Rollen übernimmt, ist übrigens nicht in Stein gemeißelt. Ihr solltet regelmäßig überprüfen, wie ihr aufgestellt seid. Wenn ihr dies gemeinsam mit dem Team statt top down entscheidet, nehmt ihr alle mit und sorgt für Akzeptanz.

Fragen, die ihr euch jetzt stellen solltet:

- Welche Form der Führung wollen wir?
- Wer gehört in die Führungsebene?
- Welche Formen der Personalentwicklung können wir anbieten?
- Was bedeutet für uns Erfolg?

Egal, welche Prozesse oder Strukturen ihr aufsetzt: Ihr werdet nicht umhinkommen, immer wieder zu analysieren, warum es an einer bestimmten Stelle knirscht, die Ursachen auszumachen und nachzujustieren. Das ist kein Makel, sondern ein ganz normales Verfahren.

In der Produktentwicklung spricht man oft von „iterativem“ Arbeiten oder Vorgehen. Dies bedeutet, dass man immer eine vorläufige Version eines Produkts oder Angebots auf den Markt bringt. Das Überprüfen und Hinterfragen ist bereits mitgedacht und gehört zwingend zum Entwickeln der nächsten Generation. Seid euch dessen bewusst und plant diesen Prozess von vornherein mit ein. Ihr werdet erstaunt über die steile Lernkurve sein.

**»Als wir noch eine kleine Organisation waren, haben wir viel gemeinsam entschieden. Das war nicht immer zielführend, hat aber alle mitgenommen. Inzwischen ist unser Team so groß, dass das nicht mehr klappt.«**

# 1000

# Qualität im Roll-out

## Definition, Instrumente, Problemlösung

**Die Qualität der Arbeit zu sichern, ist eine zentrale Herausforderung bei der Skalierung. Hierfür gibt es inzwischen erprobte Verfahren, die aber individuell zugeschnitten werden sollten.**

Dass eine Organisation hochwertige Arbeit leisten soll, ist eine Selbstverständlichkeit, schließlich geht es darum, die größtmögliche Wirkung zu erreichen. Es gibt aber noch mehr gute Gründe für solide Standards: Wer keine überzeugende Programmqualität bietet, dessen Angebot wird seine Zielgruppe kaum erreichen – und ebenso wenig Engagierte, die es unterstützen. Schließlich sind da noch die Fördernden, die genau auf die Güte der Arbeit schauen, wenn es um das Verteilen von Geld geht. An euch ist es, einen Ausgleich der verschiedenen Interessen herzustellen und zu überlegen, wessen Interessen besonders berücksichtigt werden sollen.

Qualitätssicherung kommt gerade in skalierenden Organisationen eine zentrale Bedeutung zu – schließlich werden hier Konzepte mitunter von lokalen Partner:innen unter sehr unterschiedlichen lokalen Gegebenheiten umgesetzt – ohne dass man direkt daneben stehen kann. Mithilfe von Qualitätssicherungsinstrumenten überprüft man, vereinfacht gesagt, ob die vorgegebenen Standards eingehalten werden. Hierfür gibt es bewährte Qualitätsmanagementsysteme, die Soll und Ist abgleichen. Welche Instrumente ihr einsetzt, variiert je nach Skalierungsmethode und euren Anforderungen an die Partner:innen vor Ort.

Im Folgenden erfahrt ihr:

- welche Bedeutung Qualität in der Skalierung hat.
- wie ihr Qualität erheben könnt.
- wie man bei der Qualität nachsteuern kann.

## Qualität und Skalierung

Das Thema Qualität spielt je nach Themenfeld und Skalierungsmethode eine sehr unterschiedliche Rolle. In sensiblen Bereichen, wenn es etwa um die Entlastung von Familien mit schwerkranken Kindern durch Ehrenamtliche geht, ist die Güte der Arbeit elementarer als vielleicht bei der Vogelzählung einer Umweltschutzinitiative.

Im Kapitel zu den Methoden wurde bereits illustriert, dass „Diffusion“, also die weitgehend ungesteuerte Verbreitung, wenig Ansatzpunkte für ein Qualitätsmanagement und Kontrollmöglichkeiten bietet. Die ausgeprägte Unverbindlichkeit und die Unabhängigkeit der lokalen Umsetzer:innen lassen kein ausgefeiltes Qualitätsmanagement zu. Immerhin können hier so etwas wie Grundsätze (core values) formuliert werden, die als kleinster gemeinsamer Nenner erfüllt sein sollen.

Skaliert ihr auf einer vertraglichen Basis („Kooperation“) könnt ihr, wenn nötig, sehr detaillierte Qualitätsanforderungen formulieren. Hier ist allerdings kritisch zu prüfen, wie diese Anforderungen bei den lokalen Partner:innen aufgenommen werden und ob sie überhaupt umsetzbar sind. Zu hohe Anforderungen können die Verbreitung ausbremsen. Letztlich hängt die Strenge, mit der ihr verfährt, von der Zielgruppe ab, mit der ihr arbeitet, und von deren Ansprüchen und Schutzbedürfnissen. Am besten bezieht ihr die Standorte bei der Überprüfung und Weiterentwicklung der Standards mit ein.

Die „Expansion“, also die Ausdehnung der eigenen Organisation, ist ebenfalls prädestiniert, Qualitätsstandards für alle Teile zu definieren und deren Einhaltung zu kontrollieren.

Grundsätzlich sollte Qualitätskontrolle das Ziel haben, die Partner:innen zu unterstützen. Denn: Geht es diesen gut, sind sie besser in der Lage, das Angebot vor Ort durchzuführen und eine höhere Wirkung zu erreichen. Daher ist es unabhängig von Methode und Instrumenten wichtig, den persönlichen Kontakt zu fördern. Hilfreich ist es, hierfür eine:n feste:n Ansprechpartner:in zu haben (oder mehrere). Eure Partner:innen sollten wissen, wann sie wen erreichen können. Setzt euch am besten einen regelmäßigen Termin, an dem ihr euch meldet, um zu hören, wie es vor Ort läuft. Falls es Probleme gibt, sollte das Intervall natürlich kürzer sein. Am besten, ihr telefoniert oder findet einen Weg, euch persönlich zu sehen.

**»Mit unseren Kooperationspartnern treffen wir uns jährlich in einem eintägigen Qualitätszirkel. Hier werden neben dem kollegialen Austausch Best-Practice-Methoden weitergegeben, die Weiterentwicklung von Themenschwerpunkten geteilt und gemeinsam Lösungen für herausfordernde Situationen erarbeitet. Dabei sehen wir die fachliche Vielfalt als Stärke, die alle Kooperationspartner gleichermaßen bereichert.«**

Simin Zarbafi-Blömer, Geschäftsführender Vorstand, Trauerland

### Qualitätsmanagementsystem

Ein Qualitätsmanagementsystem (QMS) umfasst die Organisationsstruktur, Verantwortlichkeiten sowie Prozesse und Mittel zur Umsetzung des Qualitätsmanagements. Ziel ist es, eine Qualitätskultur zu etablieren, in der alle Mitarbeitenden ein gemeinsames Qualitätsverständnis entwickeln und Verantwortung für die Qualität ihres Angebots übernehmen. Die Qualität wird in einem Regelwerk festgeschrieben. Die Qualitätssicherung kontrolliert diese und bietet Instrumente zum Nachsteuern an.

### Tipp

Bei der Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen solltet ihr auf Folgendes achten:

- **Transparenz**  
Warum sollen gewisse Daten erhoben werden und was passiert damit?  
Geht es auch mit weniger Daten (Stichwort „Datensparsamkeit“)?
- **Aufwand**  
Der Aufwand für euch und die Partner:innen sollte im Verhältnis zum Ergebnis stehen.  
Es ist wenig sinnvoll, eine Vielzahl an Informationen von den Partner:innen zu verlangen oder wöchentliche Telefonate anzusetzen, wenn dies für die Einhaltung der Qualitätsstandards nicht unbedingt notwendig ist.

## Qualität erheben und sichern

Qualitätssicherung ist Teil des Qualitätsmanagements. Sie soll gewährleisten, dass die festgelegten Standards auch eingehalten werden. Wollt ihr euch niedrigschwellig dem Thema Qualitätssicherung nähern, startet ihr mit der Arbeit an einem Skalierungshandbuch. Dort bildet ihr gute und bewährte Arbeitsweisen ab und ermöglicht es Partner:innen, diese nachzuvollziehen und von euren Erfahrungen zu profitieren. Vorlagen, Beratungen und Schulungen ergänzen dieses Vorgehen.

### Monitoring – Daten sammeln und auswerten

Indem ihr regelmäßig Daten von den lokalen Partner:innen sammelt und auswertet, könnt ihr prüfen, was gut läuft und wo noch Verbesserungsbedarf besteht. Auch ein Abgleich, ob die eingesetzten Mittel den gewünschten Effekt hatten, ist sinnvoll. Auf dieser Basis sind dann Überlegungen möglich, was umgestellt werden muss, um die erzielten Ergebnisse zu erhalten.

Außerdem vereinfacht ein gutes Monitoring die Koordination zwischen den Partner:innen und nimmt die Beteiligten stärker in die Verantwortung. Wichtig ist, dass das Monitoring einen Mehrwert bietet. Sprich: Die Ergebnisse sollten zu Veränderungen an einzelnen Standorten oder des gesamten Skalierungssystems beziehungsweise der sozialen Innovation führen.

Im Abschnitt „Wirkung“ haben Indikatoren bereits eine Rolle gespielt, um die Wirkung nachzuweisen. Sie kommen hier ebenfalls zum Einsatz. Zur Erinnerung: Mithilfe von Indikatoren kann ein bestimmter Vorgang abgebildet und messbar gemacht werden. Sie ermöglichen es zu bestimmen, ob vereinbarte Ziele erreicht wurden. Indikator für den Erfolg eines Mentoringprogramms für Schüler:innen könnte sein, wie viele von ihnen ihre Noten verbessern konnten.

Beim Entwickeln von Indikatoren fragt euch, welche Veränderungen gemessen werden können, um zu sehen, ob ihr ein bestimmtes Ziel erreicht habt. Ein bewährtes Verfahren ist es auch, die Adressat:innen zu befragen. Eure Indikatoren sowie eine Anleitung zur Verwendung gehören ins Skalierungshandbuch. Beschreibt dort und eventuell auch in einer separaten Checkliste die gewählten Indikatoren und deren Verwendung.



**Tipp**  
Schlussfolgerungen und Empfehlungen aus dem Monitoring sollten neutral formuliert sein und niemanden an den Pranger stellen oder herausheben. Und natürlich sollten die Erkenntnisse für alle verständlich formuliert und direkt umsetzbar für die Arbeit vor Ort sein.

## Übung: Monitoring

Damit euer Monitoring transparent und klar strukturiert verläuft, solltet ihr einen Plan erarbeiten, der beispielsweise die Datenquellen, die Erhebungsmethoden und den Erhebungszeitraum eindeutig festlegt. Füllt dafür diese Übersicht aus, die euch bei der Umsetzung des Monitorings helfen wird.

Ziele	Definition
Was wollt ihr zu welchem Zweck erfahren? Warum führt ihr das Berichtswesen ein?	Wer ist dran beteiligt, Qualität zu definieren?
Rollen	Daten
Wer wird Informationen von wem erhalten? An wen richtet sich das Monitoring?	Welche Informationen benötigt ihr?
Zuständigkeit	Budget
Wer konzipiert das Monitoring? Wer führt es aus?	Welche Mittel stehen für das Monitoringsystem zur Verfügung? (Oft sind es 3 bis 6 Prozent des Gesamtbudgets.)
Rhythmus	Ableitung
Wann werden die Informationen erhoben und weitergegeben?	Nach welchem Verfahren werden Verbesserungen angestoßen?

## Qualität erheben und sichern

### Beratung der Partner:innen

Die Beratung der Partner:innen ist das erfolgreichste Instrument, wenn es darum geht, die Programmqualität zu gewährleisten. Egal ob ein Besuch des Standorts oder ein Telefonat – eine persönliche Beratung ist zeitintensiv. Plant daher die Zeit realistisch ein, die ihr unweigerlich für telefonische Rückfragen oder andere Beratungsleistungen einbringen müsst.

### Vernetzung der Partner:innen

Häufig haben eure Umsetzer:innen die gleichen Fragen und die Herausforderungen ähneln sich. Eine Vernetzung der lokalen Standorte hilft dabei, gemeinsam nach Lösungen zu suchen und bereits lokal erprobte Ansätze auszutauschen. Der Erfahrungsaustausch mit den anderen kann außerdem einen Wechsel der Perspektive anstoßen, was neue, kreative Ideen hervorbringt. Daneben entwickelt sich bei einem regelmäßigen Austausch ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl der Partner:innen. Ausführlichere Informationen findet ihr im folgenden Abschnitt „Community-Management“.

### Fachliche Informationen bündeln

Ihr habt als Expert:innen in eurem Feld viel Know-how und Fachwissen, das durch die anfängliche Einarbeitungsphase oder Beratung nur teilweise an die Partner:innen oder Standorte weitergegeben wird. Im Hinblick auf die Qualität ist es deshalb hilfreich, fachliche Informationen und aktuelle Entwicklungen (fachliche Debatten, technische Neuerungen, neue praxisnahe Lösungsansätze aus den Standorten) zu bündeln und in eurer Organisation weiterzugeben. Dies kann beispielsweise durch regelmäßige Rundschreiben, Fachbücher, Newsletter oder Fachveranstaltungen geschehen.

### Weiterbildungsangebote

Gerade bei komplexen oder neuen Themen und Konzepten kann es sinnvoll sein, den Mitarbeitenden an den Standorten regelmäßige Schulungen und Fortbildungen anzubieten. Einige größere Organisationen haben sogar eigene Schulungseinrichtungen, andere arbeiten mit E-Learning-Lösungen.

### Zertifizierung

Zertifikate oder Gütesiegel sind ein Zeugnis dafür, dass eine Organisation bestimmte Standards erfüllt. Sie gelten meist als eine Art Auszeichnung. Zu überlegen ist, ob diese nach einer bestimmten Zeit ablaufen und erneuert werden müssen.

### Hospitation

Lokale Umsetzer:innen können zeitweise in der Zentrale oder an anderen Standorten hospitieren, um von Erfahrungen zu profitieren und neue Ideen zu generieren. Gerade zu Beginn bietet sich eine Hospitanz an einem Standort an, der schon länger aktiv ist.

### Audit

Das regelmäßige, meist jährliche Audit spiegelt den aktuellen Qualitätsstand des Angebotes eurer sozialen Innovation wider. Dabei muss der oder die prüfende Auditor:in nicht notwendigerweise eine externe Person sein, es kann auch jemand aus der Initiatoren-Organisation sein. Das Audit fragt danach, ob vorher festgelegte Anforderungen erfüllt wurden. Aus dem Ergebnis lassen sich Verbesserungen ableiten und Informationsdefizite, Doppelarbeit oder überflüssige Aufgaben erkennen. Wichtig ist, das Audit systematisch zu organisieren und die Ergebnisse schriftlich zu dokumentieren.

**»Wir haben unsere Werte früh niedergeschrieben und diese immer transparent kommuniziert. Dann wissen potenzielle Partner gleich, wie wir arbeiten. Im Rahmen der Qualitätssicherung setzen wir unter anderem Einführungsworkshops, vorbereitende Qualifizierungen, ein Wiki mit konkreten Anleitungen, ein Handbuch, zahlreiche Leitfäden und Train-the-Trainer-Schulungen ein. Qualitätssicherung ist immer Work in Progress – eine Aufgabe, die nie endet.«**

## Was tun bei Qualitätsmängeln?

Wenn die Qualität nicht das gewünschte Niveau erreicht, kann man in einem persönlichen Gespräch mitunter besser und schneller heraushören, wo es hakt, als über standardisierte Feedbackbögen. Dann gibt es zahlreiche Möglichkeiten nachzusteuern. Viele von ihnen habt ihr gerade schon kennengelernt.

Greifen diese Maßnahmen nicht oder werden sie nicht wahrgenommen, kann es sinnvoll sein, sich zu trennen. Je nach Skalierungsmethode gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Man kann zum Beispiel die Markenrechte oder bestimmte Leistungen entziehen.

Problematisch ist dabei für viele Initiator:innen, dass sie vor Ort Verantwortung für die Menschen, die das Programm erreicht, übernommen haben. Das führt dazu, dass ein Standort nicht ohne Weiteres geschlossen werden kann. Gleichzeitig fehlen oft die Ressourcen, um Ersatzstrukturen zu schaffen. Überlegt daher so früh wie möglich, wie eure Exit-Strategie aussieht, wenn die Zusammenarbeit nicht fortgesetzt werden soll.

## Qualitätsmanagement kommunizieren

Ein Qualitätsmanagement zu konzipieren und einzuführen, bedeutet erst einmal Arbeit. Aber auch im laufenden Betrieb ist Zeit und Energie nötig – sowohl für die Zentrale als auch die lokalen Standorte.

Damit alle mitmachen, brauchen die Maßnahmen Akzeptanz. Deshalb: Werbt bei Mitarbeitenden, Engagierten und Partner:innen dafür. Nehmt alle mit und erläutert, warum Qualitätsmanagement wichtig ist: Welche Vorteile hat es für die Mitarbeitenden und für die Zielgruppen?

Versucht, eine inhaltlich und argumentativ glaubwürdige und verständliche, positive Sprache zu finden. Erkennt kontroverse Meinungen an und diskutiert darüber offen. Ein starkes Argument für das Team könnte sein, dass Verbesserungsmaßnahmen einfacher abgeleitet und umgesetzt werden können. Am Ende ist ein gewisses Maß an Motivation nötig, damit der Prozess funktioniert.



### Tipp

Nicht alle Merkmale eures Programms werden die gleiche Priorität haben. Da es auch mit einem ausgefeilten QMS nicht möglich ist, jeder Einzelheit nachzugehen, solltet ihr die Teile eures Angebots nach Priorität in einer Liste ordnen. Überlegt euch: Welche Teile eurer Aktivitäten sind für eine gute und erfolgreiche Arbeit besonders wichtig? Welche Bestandteile sind zweitrangig und müssen nicht im Detail nachverfolgt werden? Hierbei hilft ein Blick auf euren Wirkungskern im Kapitel „Basislager“ (siehe Seite 46).

## Inspiration

### bagfa – Qualitätsstandards für eine Bewegung formulieren

Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa) e. V. ist der Dach- und Fachverband der Freiwilligenagenturen in Deutschland und wurde 1999 von lokalen Freiwilligenagenturen gegründet. Aktuell repräsentiert die bagfa über 200 Mitglieder. Sie versteht sich als Interessenvertreterin, sorgt für Anerkennung und Öffentlichkeit, organisiert Austausch, entwickelt Projekte und unterstützt die Qualitätsentwicklung.

Vor mehr als 15 Jahren bereits hat die bagfa gemeinsam mit Freiwilligenagenturen ein erstes QMS entwickelt und seitdem immer wieder angepasst. Aktuell nutzen die Agenturen das 2019 veröffentlichte QMS „Erfolgreich arbeiten in Freiwilligenagenturen“. Es versteht sich als „Kompass“, der beim Navigieren durch die zentralen Bereiche der Arbeit hilft, aber keinesfalls den Anspruch hat, für jedes Detail der Agenturarbeit ein starres Regelwerk zu schaffen.

Das QMS ist in fünf Bereiche strukturiert, die den Kern der Arbeit von Freiwilligenagenturen beschreiben: Angebote für Freiwillige und Organisationen, Projekte und Kooperationen, Interessenvertretung für bürgerschaftliches Engagement, Aufbau und Organisation sowie Finanzierung.

Jeder der Bereiche gliedert sich in drei Handlungsfelder. Im Fall von „Angebote für Freiwillige und Organisationen“ sind es: 1. Information, 2. Beratung und Austausch sowie 3. Vermittlung. In jedem der Handlungsfelder erfolgt eine Zuordnung in eine Basis-, Vertiefungs- und Exzellenzstufe. Für jede der Stufen ist formuliert, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen. Leitfragen und Beispiele für mögliche Nachweise helfen bei der Dokumentation. Um das bagfa-Qualitätssiegel zu erreichen, müssen in allen fünf Bereichen des QMS bestimmte Qualitätsstandards erfüllt und nachgewiesen werden.

Eine Besonderheit, die das Selbstverständnis der bagfa als Teil der Freiwilligenagentur-Bewegung widerspiegelt, ist, dass die Agenturen sich im Rahmen des Zertifizierungsverfahrens zunächst per Selbstbewertung in jeweils eine der drei Qualitätsstufen einsortieren und dazu entsprechende Nachweise erbringen. Zwei neutrale Gutachter:innen überprüfen die Unterlagen und empfehlen im positiven Fall die Vergabe des Qualitätssiegels, das dann feierlich verliehen wird.

Das QMS der bagfa kann dabei auch eine Steuerungs- und Organisationsentwicklungsfunktion übernehmen. Es hilft, einen realistischen und systematischen Blick auf die eigene Arbeit zu gewinnen. Es verweist auf Stärken und Entwicklungspotenziale und bietet konkrete Impulse für die Arbeit vor Ort.



# Die Community managen

## Wie lernende Organisationen funktionieren

**Wer erfolgreich skaliert, hat es bald mit einer deutlich größeren Organisation oder einem Netzwerk zu tun. Gut aufgestellt können alle Beteiligten auf zahlreichen Ebenen vom intensiven Austausch profitieren.**

Zur Erinnerung: Im Abschnitt „Lokale Partner:innen“ hatten wir bereits beschrieben, wie die Zusammenarbeit zwischen der Zentrale und den Standorten grundsätzlich aussehen kann. Wichtig war hier, zu einer klar abgegrenzten Arbeitsteilung zu kommen.

Im Folgenden wollen wir vertiefen, wie eine erfolgreich skalierende Organisation ihre unterschiedlichen Partner:innen, Standorte, Engagierte und andere Stakeholder nicht nur zusammenhält, sondern am besten so klug verbindet, dass die Gesamtorganisation mit all ihren Teilen davon profitiert.

Im besten Fall entsteht durch die Skalierung so etwas wie eine Community, die reichlich Kompetenz und Wissen bündelt, aber auch Bedürfnisse hat. Ein regelmäßiger Austausch, gemeinsame Aktivitäten oder Unterstützungsleistungen erleichtern nicht nur die erfolgreiche Umsetzung vor Ort und sparen Ressourcen – sie lassen eine „lernende Organisation“ entstehen, die im kons-

truktiven Miteinander nach Lösungen sucht, lokal bereits erprobte Ideen prüft und verbreitet und sich auch in krisenhaften Zeiten resilient zeigt.

Zu dieser Community gehören nicht nur die Zentrale beziehungsweise die Initiator:innen des Programms, sondern auch alle Mitarbeitenden, die Engagierten und Assoziierten.

Eine spannende Aufgabe ist es, den Austausch zu organisieren, den Erfahrungsschatz zu heben und gemeinsam noch besser zu werden.

Im Folgenden erfahrt ihr:

- welches Verständnis einer echten Community zugrunde liegt.
- welche Vorteile Communitys mit sich bringen.
- welche Formen von Communitys es im Non-Profit-Bereich gibt.
- welche Rolle ein:e Community-Manager:in spielt.
- welche Formate eine Community zusammenhalten.

## Eine Frage der Haltung

Wie sehr sich eine Organisation als Community begreift und die zahlreichen Vorteile daraus zieht, ist letztlich eine Frage der Haltung. Wer vorwiegend top down denkt und Prozesse nur in diese Richtung aufsetzt, ist nicht der richtige Organisator einer solchen weitgehend gleichberechtigten Struktur. Oberstes Ziel sollte die Verbreitung einer Idee und somit einer Wirkung sein. Auch als Initiator:in ist es manchmal sinnvoll, einen Schritt zurückzutreten und dadurch Spielräume für alle Mitglieder zu schaffen. Nur wenn diese sich entfalten, sind sie in der Lage und auch willens, sich aktiv einzubringen. Die Rolle der Organisation wird dann die eines „Backbones“, also eines Rückgrats, das beispielsweise Material zusammenträgt und teilt, Vernetzungstreffen organisiert, ansprechbar bei Fragen ist.

Wie viel Spielräume möglich sind, hängt mitunter von der Skalierungsmethode sowie dem Handlungsfeld ab. So ist eine weitgehend ungesteuerte Verbreitung („Diffusion“) prädestiniert dafür, sich als Netzwerk zu verstehen, in dem es ein hohes Maß an Augenhöhe gibt. Bei komplexen Aufgaben ist dies nicht in gleichem Umfang möglich.

Die „Kinderzentren Kunterbunt“ beispielsweise errichten und betreiben Kitas – von der Projektierung, Planung, Baubegleitung und Personalgewinnung bis hin zum laufenden Betrieb und zur Team- sowie Qualitätsentwicklung ist das ein hochkomplexes Vorhaben, das in der Verantwortung der hauptamtlichen Geschäftsstelle liegt. Auch wenn es hier Feedback-Kanäle gibt, sind die lokalen Teams vor allem angehalten, sich auf die pädagogische Arbeit zu konzentrieren.

In anderen Kontexten ist es leichter zu verschmerzen, wenn Qualitätsstandards nicht 100-prozentig eingehalten werden und vielleicht mal ein Logo falsch platziert wurde. Platz für Kreativität sollte spürbar sein.

**»Wir verstehen uns als Intermediäre, wir vermitteln zwischen Akteur:innen und fühlen uns als Teil der Community. Wir lernen viel aus den Gartenprojekten. Das bereiten wir auf und spielen es ins Netzwerk. Als Partnerin auf Augenhöhe, als Ansprechpartnerin für alle Belange rund um das Gemeinschaftsgärtnern und Vernetzerin.«**

*Gudrun Walesch, Projektberatung, Praxistransfer Interkulturelle und Gemeinschaftsgärten, anstiftung*

## Unterschiedliche Communitys

### Die richtige Infrastruktur

ArbeiterKind.de mit seinen zahlreichen Hochschulgruppen ist dafür ein Beispiel. Hier spielt eine zentrale Plattform eine wichtige Rolle, über die sich die Gruppen organisieren, aber auch der Austausch innerhalb der Gesamtorganisation gemanagt wird. Zusätzlich unterstützen und qualifizieren Bundesland-Koordinator:innen die Ehrenamtlichen in den lokalen Gruppen. Impulse gehen sowohl von der Zentrale aus, werden aber auch aus den einzelnen Teilen der Community aufgenommen.

### Teil einer Bewegung sein

Ein sehr erfolgreiches Community-Modell betreibt die anstiftung in München, die zwei landesweite Bewegungen mit einer Netzwerkstruktur unterstützt: urbane Gärten sowie offene Werkstätten und Reparatur-Initiativen. Dreh- und Angelpunkt der Angebote ist jeweils eine Website, die alles praktische Wissen über Gründung und Betrieb von lokalen Initiativen bündelt. Ein Kalender und ein Standortverzeichnis geben einen Überblick über die Szene hierzulande und bieten Kontaktmöglichkeiten.

Bei konkreten Bedarfen der Community, beispielsweise hinsichtlich eines Versicherungsschutzes, hilft die hauptamtlich besetzte Geschäftsstelle. Sie stellt auch Räume für Austausch und Qualifizierung zur Verfügung, etwa regionale und bundesweite Vernetzungstreffen und Workshops. Schließlich versteht sie sich auch als Vertreter der Bewegung gegenüber der Politik, die Mitarbeitenden nehmen an Runden Tischen teil und machen sich für verbesserte gesetzliche

Rahmenbedingungen stark. Das Selbstverständnis der Backbone-Organisation ist es, Teil der Bewegung zu sein, niemals zu bevormunden, sondern mit viel Fingerspitzengefühl und Glaubwürdigkeit Angebote zu machen.

### Ein Verband treibt die Skalierung

Eine weitere Variante ist die einer Verbandsstruktur. Sie ist stärker formalisiert als ein loses Netzwerk, sieht verbindliche Mitgliedschaften vor und unterstützt die Skalierung systematisch. Ein Beispiel hierfür ist der Verein „MENTOR – Die Leselernhelfer Bundesverband e. V.“, der sich als Dach für rund 100 regionale Vereine versteht, die sich im Bereich Lese- und Sprachkompetenzförderung engagieren.

2008 gründeten 14 Vereine den MENTOR-Bundesverband. Dessen Aufgaben umfassen unter anderem: Angebote für die Qualifizierung und Weiterbildung für die Mitgliedsvereine und ihre Mentor:innen, Wissenstransfer und -management, Qualitätssicherung, Begleitung und Beratung der Mitglieder, Gründungsunterstützung sowie Vertretung der MENTOR-Ziele auf politischer, kultureller und wirtschaftlicher Ebene. Das Wachstum der MENTOR-Bewegung ist eine der grundlegenden Aufgaben in der Verbandsarbeit, die systematisch verfolgt wird. Margret Schaaf, 1. Vorsitzende des Verbands, ist überzeugt: „Ohne das Engagements des Bundesverbandes würde das Wachstum der MENTOR-Bewegung deutlich geringer ausfallen. Derzeit kommen wir auf jährlich acht bis zehn neu gegründete Vereine.“

## Wertschätzung und Identifikation

Eine Community ist im Idealfall weit mehr als ein Geflecht, in dem Wissenstransfer und Qualitätsmanagement stattfinden. Wird aufmerksam zugehört und werden Impulse aus der Community aufgenommen, dann entstehen nicht nur wertvolle Infos, es bedeutet auch Wertschätzung. Über den regelmäßigen Austausch entwickelt sich ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl der Partner:innen. Auf diese Weise steigt auch die persönliche Identifikation der Community-Mitglieder. Für die Motivation ist das elementar wichtig, ebenso wie für die Kontinuität unter all denjenigen, die sich für die gemeinsame Sache einsetzen. Die Tatsache, dass viele Organisationen genau hier auf Herausforderungen stoßen und immer wieder Mitmacher:innen, die aufhören, mit viel Aufwand ersetzen müssen, ist ein starkes Argument für einen wertschätzenden Umgang.

**»Die Bundesland-Koordinator:innen bei ArbeiterKind.de befähigen die Engagierten zur selbstständigen Gruppenorganisation und zur Durchführung von Angeboten wie Informationsveranstaltungen, Sprechstunden und Mentoring für Schüler:innen, Studierende und Eltern. Zudem helfen sie den lokalen Gruppen bei der Gewinnung und Bindung von neuen Ehrenamtlichen. Darüber hinaus bauen die Bundesland-Koordinator:innen Kontakte zu Hochschulen, anderen Bildungsinstitutionen sowie Beratungseinrichtungen für Schüler:innen und Studierende auf. Die Koordinator:innen repräsentieren ArbeiterKind.de auf Bundeslandebene auch nach außen.«**

*Katja Urbatsch, Gründerin und Geschäftsführerin, ArbeiterKind.de*

## Community-Manager:in

Für den Aufbau und die aktive Betreuung der Community bedarf es Menschen in eurer Organisation, die sich darum kümmern. Sie haben die Community im Blick, wissen, was sie braucht, warum Mitglieder aktiv sind oder neue Impulse benötigen und welche Daten darüber Auskunft geben. Auch wenn sich die meisten Organisationen oder Netzwerke dafür keine eigene Stelle leisten können: Jemand muss sich in dieser Rolle sehen und die Aufgaben übernehmen.

Dies sollte natürlich eine Persönlichkeit sein, die gut mit Menschen kann, Lust an Kommunikation hat und andere für die gemeinsame Sache begeistern kann. Das sind die Fragen, die er oder sie sich stellen sollte und auf die es Antworten zu entwickeln gilt:

- **Strategie**  
Welches Ziel verfolgt die Community? Wie wollen wir dort hinkommen?
- **Wachstum**  
Wie werden aus Standorten und lokalen Partner:innen aktive Community-Mitgestalter:innen?
- **Inhalte**  
Welche Inhalte sind für die Community relevant? Welche haben echten Mehrwert? Mit welchen binden wir sie eher atmosphärisch?
- **Events und Aktivitäten**  
Welche Veranstaltungen passen zu unserer Community? Wie können wir Mitglieder zusammenbringen? Wie Aufmerksamkeit für die Mission erreichen? Und: Wie können wir die Community befähigen, selbstständig Ideen umzusetzen?

- **Beziehungsmanagement**  
Welche Voraussetzungen oder Angebote können wir schaffen, um die „Power-User“, also besonders aktive Mitglieder, zu pflegen?

Viele bundesweit skalierende Organisationen haben auf der Ebene von Bundesländern oder auch Himmelsrichtungen Regionalkoordinator:innen. Sie kümmern sich meist sehr umfassend um die geografisch spezifischen Communities. Sie sind selbst vor Ort und kennen die lokalen Gruppen gut, für die sie zuständig sind. Sie vernetzen nicht nur die Standorte untereinander, sondern bahnen auch Kooperationen oder Unternehmenskontakte an.



### **openTransfer Akademie: Community Building**

Kai Gildhorn ist einer der Gründer von mundraub, einer Community, die dem „Naturdefizitsyndrom“ den Kampf angesagt hat. Sie teilt auf einer Online-Karte Standorte von Bäumen und Sträuchern, die jeder abernten darf. Im Webinar berichtet Kai Gildhorn von den Aufgaben eines Community-Managers und zahlreichen Community-Aktivitäten, die mundraub entwickelt hat.

<https://t1p.de/flv7>

## Formate

Aber wie können Angebote an die Community aussehen? In welchen Formaten finden diese statt?

Häufig gibt es persönliche Vernetzungsangebote in Form von Jahrestreffen, Seminaren oder Workshops. Hier kann man sich kennenlernen, austauschen und Motivation tanken. In Zeiten mit Abstandsgeboten sind es eher Videokonferenzen und Webinare. Diese sollten klug konzipiert sein, sodass auch auf dem digitalen Kanal so etwas wie ein Gemeinschaftsgefühl oder ein Spirit entstehen kann.

### Plattformen und Messenger

Für den tagtäglichen Austausch sind eigene Plattformen Usus – oder auch digitale Messenger-Dienste wie Slack. Der Berliner Verein Changing Cities etwa, der sich mit Gleichgesinnten in ganz Deutschland für eine Verkehrswende engagiert, hat dieses Kommunikations-tool für sich entdeckt. Damit kann die Kommunikation von 500 Aktiven viel besser strukturiert werden als per E-Mail. Da in der Community keine Ämter und Posten vorgesehen sind, bekommen schlicht diejenigen ein Mandat, die aktiv werden. Man stellt sein Vorhaben zur Diskussion und wenn sich kein substanzieller Widerstand formiert, wird losgelegt.

### Wissen bündeln

Für den Austausch von Wissen und Erfahrungen gibt es zudem die Möglichkeit, ein gut strukturiertes Wiki anzulegen, das mit der Zeit immer weiter wächst. Wer dort schreiben kann, wer die Redaktion übernimmt und andere organisatorischen Fragen entscheidet jedes Netzwerk nach den Bedürfnissen der Nutzer:innen und den Qualitätsstandards.

### Peer-to-Peer

Bewährt hat sich ebenso der Austausch zwischen zwei Standorten oder Community-Mitgliedern. Gerade im Gründungsprozess ist es eine kaum zu ersetzende Lernerfahrung, denjenigen über die Schulter zu schauen, die bereits weiter sind.

Dies sieht beispielsweise der Bundesverband Bunte Kreise vor, der mit Dutzenden Standorten in ganz Deutschland zu früh geborene, chronisch und schwerstkranke Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene sowie ihre Familien unterstützt. Es gehört zu den Qualitätsstandards, dass neue Mitglieder regelmäßig bei Standorten mit langjähriger Erfahrung hospitieren, die nach dem Modell Bunter Kreis akkreditiert sind. So gelingt es, Erfahrungswissen an Einrichtungen weiterzugeben, die sich noch im Aufbau befinden, ohne die Standorte zu überlasten.

Die Hospitanz dauert 24 Stunden und ermöglicht den Mitarbeitenden einen ersten Einblick in die praktische Arbeit mit Patient:innen und Kooperationspartner:innen, in die Verwaltung, das Personalwesen und die Finanzierung, das Qualitätsmanagement, die Dokumentation, das regionale Konzept und vieles mehr.

Welche Austauschformate ihr anbietet, sollte sich daran orientieren, was eure Community braucht. Dazu kann man die Mitglieder im Netzwerk direkt befragen. Die Angebote sollten auf keinen Fall als Pflichtübung oder gar Kontrolle wahrgenommen werden, sondern als etwas, das sie unterstützt und ihnen nützt.



### openTransfer Akademie: Community Building trotz physischer Distanz

In dem Webinar präsentieren Katharina Homering, Lars Trey und Otis Benning von der Patenschaftsorganisation „Start with a Friend“ Ideen, mit denen in der Corona-Zeit versucht wurde, die Patenschaftsaktivitäten aufrechtzuerhalten. Sie entstanden in und mit der der Community.

<https://t1p.de/hlot>

## Resilienz

Durch den intensiven Austausch miteinander sind gut funktionierende Communitys besser in der Lage, sich auf neue Situationen einzustellen. Dann stehen nämlich viele Mitglieder unter Anpassungsdruck. Alle, die eine Lösung oder Idee haben, können sie unkompliziert in das Netzwerk spielen und bekommen Resonanz. Im besten Fall können dann andere Umsetzer:innen die Anpassung übernehmen und testen.

### Ideen aufnehmen

So geschehen beispielsweise bei der Organisation „Weltreise durch Wohnzimmer“, als im Frühjahr 2020 aufgrund der Corona-Pandemie erste Einschränkungen in Deutschland beschlossen wurden. Bei der Initiative besuchen kleine Gruppen Menschen, die in einem anderen Land geboren wurden, zu Hause, hören sich Geschichten und Erinnerungen an und bekommen einen Einblick in eine andere Kultur. Organisiert wird dies oft über die lokale Volkshochschule, bei der man mehrere Besuche buchen kann.

Wegen der Kontaktbeschränkungen funktionierte das Besuchsmodell nicht mehr. Catrin Geldmacher, Gründerin der Initiative, berichtet:

*„Wir wussten erst einmal gar nicht, wie und wann es weitergehen würde mit den Besuchen. Dann kam die Freiwilligenagentur Tatendrang aus München ins Spiel – eine von unseren 40 Kooperationspartnern. Sie schlug eine digitale ‚Weltreise‘ vor. Das stellte ich als Vorschlag in unsere interne WhatsApp-Gruppe. Die Skepsis war groß, weil doch die persönliche Begegnung im Mittelpunkt steht. Darauf folgten weitere Ideen: dass man etwas anbietet, was es analog nicht gibt – zum Beispiel eine Live-Schalte nach China oder Argentinien oder ein gemeinsames Kocherlebnis. Parallel hatte die Gruppe in Magdeburg schon Nägel mit Köpfen gemacht und eine digitale Reise nach Norwegen veranstaltet, was großartig funktioniert hat – und barrierefrei war. Obwohl ich als Gründerin selbst erst skeptisch war – die Community hat das Projekt durchs Jahr gerettet. Mehr noch: Wir wollen die digitalen Reisen als zweite Säule dauerhaft etablieren!“*

Wichtig ist, dass solche Impulse aus der Community nicht als Alleingang wahrgenommen werden, sondern als Fingerzeig, dass die Organisation etwas nicht auf dem Schirm hatte und nun die Möglichkeit bekommt, nachzusteuern.

## Inspiration

### ROCK YOUR LIFE! – „Das Netzwerk ist klüger als der Einzelne“

ROCK YOUR LIFE! ist mit 52 Standorten eines der erfolgreichsten Mentoring-Programme Deutschlands und hat jahrelange Erfahrung im Management seiner Community. Die Angebote werden permanent den sich verändernden Bedürfnissen angepasst und weiterentwickelt.

ROCK YOUR LIFE! ist ein Netzwerk von ehrenamtlich engagierten Studierenden, die sich in Vereinen organisieren, motivierten Schüler:innen, verantwortungsvollen Unternehmen und der ROCK YOUR LIFE! gGmbH als Dachorganisation, die sich für mehr Bildungsgerechtigkeit und Chancengleichheit für junge Menschen einsetzen. Das 1:1-Mentoring-Programm stellt vor allem Schüler:innen aus der Mittelschule und vergleichbaren Schulformen Studierende an die Seite, um ihren Bildungsweg zu begleiten.

Verena Thun ist die Programmleitung des Mentoring-Programms bei ROCK YOUR LIFE! und beschreibt das Potenzial des Netzwerks: *„Die lokalen Vereine befassen sich oft mit ähnlichen Themen: Schüler:innen begeistern, Studierende gewinnen, die nötigen Mittel fundraisen. Wenn sich alle zusammentun, können wir die Erfahrungsschätze austauschen und generieren ganz viel Best Practice. Wir können uns als Community weiterentwickeln und ganz andere Sprünge machen.“*

Tatsächlich erreichen die Dachorganisation immer wieder wertvolle Impulse aus der Community, die dann ins ganze Netzwerk gespielt werden. So hat der Standort in Heidelberg, als im Frühjahr 2020 das erste Mal Schulen wegen der Corona-Pandemie geschlossen wurden, Lizenzen einer Lern-App akquiriert, die jetzt Schüler:innen in ganz vielen RYL!-Gruppen nutzen können.

Wichtige Austauschformate wurden schon 2019 weiterentwickelt. Die einzelnen Jahresgespräche etwa wurden durch „Community-Austausche“ ersetzt, bei denen Engagierte aus ganz Deutschland zusammenkommen. Die Begegnung steht im Vordergrund, ebenso wie der Austausch etwa zu Fundraising, Marketing, Kinderschutz oder IT. Verena Thun: *„Die Teilnehmenden haben unterschiedliches Vorwissen und Erfahrungen, deshalb funktioniert der Wissensaustausch besonders gut. Das Netzwerk ist klüger als der Einzelne.“* Für die Motivation und Identifikation mit der Organisation sind die Treffen elementar wichtig.

Das ROCK YOUR LIFE! Mentoring Wiki ersetzt das bisherige Handbuch und ist der zentrale Baustein eines gelingenden Wissensmanagements. Es enthält alle grundlegenden Informationen, wie man eine Teamsitzung organisiert oder mit Kooperationsschulen kommuniziert. Es wird laufend aktualisiert und ist vor allem beim Onboarding neuer Community-Mitglieder essenziell.

<https://www.rockyourlife.de/>

# Auf geht's

Nachdem ihr den Gipfel erklommen habt, geht es jetzt weiter zu neuen Herausforderungen. Mit eurem eingespielten Team und einem erprobten Plan macht ihr euch auf den Weg zu den nächsten Zielen. Die eigentliche Verbreitung kann jetzt mit voller Kraft beginnen! Hier noch ein paar Hinweise für die weitere Reise.



## Bauchgefühl und zweite Meinung

Mit dieser Publikation teilen wir all das, was wir in den letzten 14 Jahren über Skalierung gelernt haben. Der Schwerpunkt liegt hier nicht so sehr auf theoretischen Erkenntnissen, sondern vielmehr auf Erfahrungen aus der Praxis. Diese sind immer nur ein Ausschnitt. Sprich: Es sind wertvolle Impulse, die von uns als beispielhaft und plausibel angesehen werden. Dennoch ist es sinnvoll, darüber hinaus mit weiteren Organisationen ins Gespräch über einzelne Fragestellungen zu kommen und auch passende Expert:innen hinzuzuziehen. Eine zweite oder dritte Meinung einzuholen, hat selten geschadet.

Hört dabei nicht zuletzt auf euer Bauchgefühl. Auch wenn euch Außenperspektiven wichtige Einschätzungen liefern können, kennt ihr am Ende eure Organisation am besten. Wenn ihr merkt, dass ein bestimmtes Vorgehen nicht zu eurer Arbeitskultur passt oder die Chemie mit potenziellen Kooperationspartner:innen einfach nicht stimmen will, muss man das ernst nehmen.

## Angepasste Geschwindigkeit

Oft ist man versucht, möglichst schnell zu skalieren. Schließlich wollt ihr mehr Wirkung erreichen, warum also auf die Bremse treten statt aufs Gaspedal? Dafür gibt es immer dann einen Grund, wenn man merkt, dass etwas nicht rund läuft – etwa wenn es vermehrt Probleme gibt, die Qualitätsstandards überall einzuhalten, wenn sich Standorte nicht optimal betreut fühlen oder die Zentrale unter den vielen Aufgaben ächzt.

Viele Organisationen nehmen nach einer Phase starken Wachstums erst einmal das Tempo raus. Ihr könnt euch dann sammeln, genau hinschauen, was gerade nicht funktioniert, und Lösungen finden, bevor sich die Schwierigkeiten durch eine schnelle Skalierung potenzieren. Manchmal kann auch eine Schrumpfung (englisch: *downscaling*) notwendig sein, um wieder handlungsfähig zu werden.

Sind schon viele Standorte entstanden, kann es auch sinnvoll sein, einen Bereinigungsprozess anzusteuern, also eine Bestandsaufnahme zu machen, welche Standorte wirklich aktiv sind, mitarbeiten und sich als Teil der Gesamtorganisation verstehen. Wo dies nicht der Fall ist, solltet ihr dies offen ansprechen.

## Vertrauen und Kontrolle

Eine Skalierung funktioniert – egal, wie ihr rechtlich organisiert seid – nur auf Grundlage einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit. Die viel zitierte Augenhöhe sollte den Umgang prägen, will man seine Partner:innen dauerhaft für sich gewinnen und selbst den Spaß an der Arbeit nicht verlieren. Dies bedeutet nicht, dass es keine klaren Vorgaben geben darf, wie Rechenschaftspflichten oder verbindliche Qualitätsstandards. Es geht vielmehr um die Haltung, mit der ihr die Skalierung betreibt. Mit ihr legt ihr die Grundlage für eine aktive und konstruktive Community, die kreativ Lösungen für Herausforderungen findet und Verbesserungspotenziale sichtbar macht.

## Langer Atem

Eine Skalierung verläuft selten kontinuierlich. Auch wenn ihr Pläne aufstellt, wie viele neue Standorte ihr euch wünscht und in der Gründung sowie im Betrieb betreuen könnt: Es gibt zahlreiche Faktoren, die sich eurer Planung entziehen. Dies muss nicht immer gleich eine Pandemie sein, die um den Erdball rast. Euch können Fördernde wegbrechen, wodurch ihr gezwungen werdet, erst einmal kleinere Brötchen zu backen. Ebenso kann euch die Verleihung eines Preises unvorhergesehene Aufmerksamkeit beschern und plötzlich viele neue Interessent:innen anlocken. Auch kann der Bedarf nach euren Angeboten eine Zeit lang stark ansteigen und danach wieder abflachen – viele Initiativen haben das in der Geflüchtetenhilfe erlebt. Stellt euch also darauf ein, dass auch euer Wachstum – egal wie gründlich die Vorbereitung war – nicht linear verlaufen wird. Wer sich dies von Anfang an bewusst macht, lässt sich bei Schwankungen weniger schnell aus der Ruhe bringen.

## Vernetzung und Wissenstransfer

Nutzt den Vorteil, dass vor euch schon viele andere Organisationen skaliert haben. Von deren Erfahrungen könnt ihr profitieren. Naheliegender ist es, wenn ihr euch von Teams inspirieren lasst, die aus demselben Themenfeld stammen. Denkt an dieser Stelle nicht zu klein. Wir haben auf zahlreichen open-transfer CAMPs und in anderen Austauschformaten die Erfahrung gemacht, dass man sich auch über Themenfelder hinweg hervorragend kollegial beraten kann. Vielleicht hat ein Patenschaftsprogramm gerade die Herausforderung, eine Nachfolge für die Gründer:innen zu finden – eine Umweltschutz-Initiative hat vor einigen Jahren denselben Prozess erfolgreich gemeistert und freut sich, ihre Erfahrungen teilen zu können. Seid großzügig mit eurem Wissen und euren Erfahrungen.

**Wir wünschen  
 euch viel Erfolg  
 bei den nächsten  
 Schritten!**

P.S. Wenn ihr eure Skalierungsgeschichte teilen wollt, vor einer besonderen Herausforderung steht oder mit anderen Praktiker:innen in Kontakt kommen wollt, schreibt uns  
an: [redaktion@opentransfer.de](mailto:redaktion@opentransfer.de)

# Anhang

- **Wer hilft beim Wachsen?**
- **Glossar**
- **Impressum**

## Wer hilft beim Wachsen?

Umfassende Informationen zum Thema Skalierung – einen Blog, Events, Webinare und Trainings sowie E-Books gibt es auf <https://opentransfer.de>. Weitere interessante Anlaufstellen haben wir hier ohne jeden Anspruch auf Vollständigkeit zusammengestellt.

### Publikationen und Online-Ressourcen

Bertelsmann Stiftung  
Artikel, Publikationen, Videos des abgeschlossenen Projekts Effekt<sup>™</sup>:  
<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/abgeschlossene-projekte/effekt-hoch-n-wachstum-und-wirkung-in-der-zivilgesellschaft>

Civicus  
Umfangreiche Online-Ressourcen für die Non-Profit-Arbeit:  
<https://civicus.org>

Deutscher Franchise Verband  
Online-Handreichung für den Einstieg ins Social Franchise:  
<https://www.franchiseverband.com/wissen/social-franchising>

DIY Toolkit  
Kompendium von NESTA zur Entwicklung und Umsetzung sozialer Innovationen:  
<https://diytoolkit.org/>

MIT, Ready – Steady – Scale  
Umfassender, anspruchsvoller Skalierungsleitfaden:  
<https://d-lab.mit.edu/resources/publications/ready-steady-scale>

PATRI-Framework  
Entlang von fünf Fragen und aufwendigen Grafiken erfahrt ihr, wie eure Skalierungs-Reise aussehen kann:  
<https://www.inclusivebusiness.net/sites/default/files/wp/PATRI-Framework.pdf>

Replication Readiness Test  
Verrät, ob eure Organisation die Voraussetzungen für eine Skalierung erfüllt:  
<https://toolkit.springimpact.org/>

Stiftung Bürgermut,  
Gutes einfach verbreiten  
400 Seiten Best-practices und Expert:innenwissen zum Thema Skalierung:  
<https://opentransfer.de/e-book-gutes-einfach-verbreiten>

### Trainings / Webinare / kollegiale Formate

betterplace academy  
kostenfreie Lernplattform zu digitalen Themen:  
<https://www.betterplace-academy.org>

D3 – so geht digital  
Magazin, Meet-ups, Sprechstunden, die Gemeinnützigen bei der Digitalisierung helfen:  
[www.so-geht-digital.de](http://www.so-geht-digital.de)

openTransfer Akademie  
Webinare zur Skalierung und anderen Non-Profit-Themen:  
<https://opentransfer.de/projekte/akademie>

PHINEO  
Publikationen, Beratung und ein Campus vor allem zum Thema Wirkung:  
[www.phineo.org](http://www.phineo.org)

Stifter-helfen.de  
Produktspenden sowie Seminare für Non-Profits:  
[www.stifter-helfen.de](http://www.stifter-helfen.de)

### Events

Digital Social Summit  
Bringt diejenigen zusammen, die es mit der Digitalisierung ernst meinen:  
<https://digital-social-summit.de>

Festival der Skalierung  
Zwei Tage voller Panels, Diskussionen, Workshops, Salons und vieles mehr – alles zum Thema Wachstum:  
<https://opentransfer.de/schoen-war-es-das-erste-digitale-festival-der-skalierung/>

openTransfer CAMPs  
Die Barcamps haben die Schwerpunkte Skalierung, Wissenstransfer, Vernetzung:  
<https://opentransfer.de/event>

**Kostenlose Beratung**

CorrelAid  
Datenanalyt:innen helfen pro bono,  
Datenpotenziale zu entdecken:  
<https://correlaid.org/>

Heldenrat e. V.  
Unterstützt soziales Engagement  
durch individuelle Beratung und Qua-  
lifizierung:  
[www.heldenrat.org/](http://www.heldenrat.org/)

Schmid Stiftung  
Pro-bono-Organisationsentwicklung  
für gemeinnützige Organisationen:  
<https://www.schmid-stiftung.org>

UPJ  
Das Unternehmensnetzwerk vermit-  
telt Anwält:innen an Non-Profits:  
<https://probono-rechtsberatung.de>

youvo  
Die Plattform bringt junge Kreative  
mit Non-Profits zusammen, um kon-  
krete Aufgaben zu lösen:  
[www.youvo.org](http://www.youvo.org)

**Wettbewerbe / Stipendien**

openTransfer Accelerator  
Deutschlands erstes  
Skalierungs-Stipendium:  
<https://opentransfer.de/projekte/accelerator/>

startsocial  
Viermonatige Beratungsstipendien  
für 100 Organisationen jährlich:  
<https://startsocial.de>

**Hubs**

Impact Hub Network  
Auf der ganzen Welt finden unterneh-  
merisch orientierte Innovator:innen  
Unterstützung beim Gründen  
und Wachsen:  
<https://impacthub.net>

Social Impact Lab  
An elf Standorten werden Social Ent-  
repreneurs Gründungs-, Vernetzungs-  
und Qualifizierungsprogramme  
angeboten:  
<https://socialimpact.eu/labs>

# Glossar

Eine Auswahl wichtiger Begriffe  
aus der Publikation

**Akquise**

Der Begriff Akquise bezeichnet die  
Gewinnung von →Partner:innen, die  
Angebote einer Organisation in ande-  
ren Städten und Regionen umsetzen  
oder die Organisation bei diesem Vor-  
haben unterstützen, zum Beispiel als  
Förderpartner:innen oder Netzwerk-  
partner:innen.

**Community**

Eine Organisation kann sich als Com-  
munity, als Gemeinschaft, verstehen.  
Je nach Selbstverständnis gehören  
dazu die →Zentrale, →Standorte, Mit-  
arbeitende, Zielgruppen und weitere  
Stakeholder.

**Diffusion**

Mit Diffusion bezeichnen wir eine  
→Skalierungsmethode. Dabei wird  
eine soziale Idee an unabhäangi-  
ge Partner:innen weitergegeben,  
ohne dass Verträge geschlossen wer-  
den. Diese Open-Source-Verbreitung  
kommt ohne umfangreiche Vorgaben  
aus. Frühere Bezeichnung: offene Ver-  
breitung.

**Expansion**

Expansion ist eine →Skalierungsme-  
thode, bei der eine Organisation einen  
rechtlich gebundenen Ableger oder  
eine Niederlassung an einem anderen  
Ort eröffnet. Die administrative Lei-  
tung bleibt weitestgehend bei der Zen-  
trale. Frühere Bezeichnung: Filialisie-  
rung.

**Kooperation**

Kooperation meint eine →Skalierungs-  
methode, die auf der Grundlage einer  
vertraglichen Vereinbarung zwischen  
selbstständigen Akteur:innen erfolgt.  
Zu dem Oberbegriff zählen beispiels-  
weise Social Franchise, Mitglied- und  
Netzwerkvereine, Lizenzmodelle und  
Joint Ventures. Frühere Bezeichnun-  
gen: vertragliche Partnerschaft, Social  
Franchise.

**Partner:innen,  
lokale (Umsetzer:innen)**

Lokale Partner:innen sind Organisati-  
onen oder Personen, die eine soziale  
Innovation beziehungsweise deren in-  
tendierte →Wirkung in einer anderen  
Stadt oder Region eigenständig oder  
in Kooperation umsetzen.

**Partner:innen-Profil**

Im Partner:innen-Profil ist definiert,  
welche Eigenschaften oder Vorausset-  
zungen eine Organisation oder Person  
mitbringen sollte, die Aktivitäten an  
einem anderen Ort umsetzen möchte.

**Pilot**

Ein Pilot ist der erste weitere Standort,  
der nach dem Vorbild des Ursprungs-  
standorts eröffnet wird. Am Pilot-  
standort überprüft die Organisation,  
die sich verbreitet, wie gut das Skalie-  
rungskonzept funktioniert. Der Pilot  
ermöglicht dessen Optimierung, be-  
vor der →Roll-out beginnt.

**Replizierbarkeit**

Damit ein Programm auch anderenorts in gleicher Qualität umgesetzt werden kann, müssen die Prozesse und Erfolgsfaktoren standardisierbar sein, das heißt sie müssen definiert und formuliert werden und unabhängig von bestimmten Personen oder lokalen Gegebenheiten funktionieren. Die Replizierbarkeit ist eine der Voraussetzungen für eine →Skalierung.

**Resilienz**

Resiliente Organisationen sind besonders widerstandsfähig und krisenfest. Sie sind in der Lage, sich flexibel auf neue Situationen einzustellen.

**Roll-out**

Der Begriff beschreibt die weitere Verbreitung eines Programms nach der Etablierung des →Piloten. Der Roll-out basiert auf einem Skalierungskonzept, das am Piloten überprüft wurde.

**Skalierung****(auch Verbreitung, Wachstum, Scaling)**

Skalierung findet statt, wenn soziale Innovationen mehr →Wirkung entfalten. Bewährte Angebote werden am selben Ort, in anderen Städten und Gemeinden oder digital verbreitet. Immer mehr Menschen machen mit und sorgen dauerhaft für gesellschaftliche Veränderung.

**Skalierungshandbuch**

Das Skalierungshandbuch enthält alle wichtigen Informationen zum Aufsetzen der Aktivitäten einer Organisation, wie Selbstverständnis, Prozesse, Strukturen und vieles mehr.

**Skalierungskosten**

Der Begriff bezeichnet die Kosten, die für eine →Skalierung kalkuliert werden müssen. Dabei gilt, dass die Kosten mit der Komplexität des zu skalierenden Programms oder der Organisation steigen.

**Skalierungsmethoden**

Darunter fassen wir unterschiedliche Modelle oder Wege der →Skalierung zusammen, beispielsweise →Diffusion, →Expansion und →Kooperation sowie hybride und digitale Methoden.

**Social Franchise**

Social Franchise ist eine Form der →Skalierungsmethode →Kooperation. Bei dieser vertraglich ausgestalteten Partnerschaft stellt eine Franchisegebende Organisation ihr Unternehmensmodell einer Franchise nehmenden Organisation gegen Gebühren zur Verfügung.

**Standort**

Lokale →Partner:innen oder Filialen bilden die Standorte einer Organisation, wenn sie deren Angebot zu einer zusätzlichen lokalen Zielgruppe bringen. Ein Standort kann sich dabei in einem anderen Land befinden, in einer anderen Stadt oder Region oder auch in derselben Stadt eine weitere Anlaufstelle bieten.

**Wachstumsschmerz**

Unter dem Begriff versteht man Herausforderungen, die im Zuge eines Organisationswachstums entstehen. Sie betreffen häufig die Strukturen, fehlende Kompetenzen oder größeren Finanzbedarf.

**Wirkung**

Wirkung beschreibt die Veränderung, die man durch sein Handeln bei Individuen und in der Gesellschaft erreicht. Die Wirkung auf gesellschaftlicher Ebene wird als Impact bezeichnet, diejenige bei Individuen als Outcome. Wirkung kann (bis zu einem gewissen Grad) gemessen und nachgewiesen werden.

**Wirkungskern**

Die Bedingungen und Qualitätsstandards, die unbedingt erfüllt werden müssen, um die beabsichtigte →Wirkung zu erzielen, wird als Wirkungskern bezeichnet.

**Wirkungstreppe**

Die Wirkungstreppe stellt die Wirkungslogik eines Programms in sieben Stufen dar: von dem Bereitstellen von Angeboten bis hin zur gesellschaftlichen Veränderung.

**Wissenstransfer**

Wissenstransfer ist die Übertragung von Informationen und Erfahrungen innerhalb einer skalierenden Organisation oder auch zwischen verschiedenen Organisationen.

**Zentrale (auch Geschäftsstelle, Gründer:innen, Initiator:innen)**

Die Zentrale ist der Ausgangspunkt und ebenso das Zentrum einer Organisation im Wachstum. Von ihm aus wird die Verbreitung gemanagt. Es ist meist auch der Ursprungsstandort des Angebots.

**Zertifizierung**

Zertifikate oder Gütesiegel sind ein Zeugnis dafür, dass eine Organisation bestimmte Standards erfüllt. Sie gelten meist als eine Art Auszeichnung.

## Impressum

### Herausgeber

Stiftung Bürgermut  
Möllendorffstraße 3  
10367 Berlin  
Fon: 030-30 88 16 66  
[info@buergermut.de](mailto:info@buergermut.de)  
[www.buergermut.de](http://www.buergermut.de)

### Konzeption

Henrik Flor in Zusammenarbeit mit dem openTransfer Accelerator

### Autor:innen

Sebastian Bühner, Louise Buscham,  
Fanny Erdmann, Henrik Flor, Nora  
Lassahn, Julia Meuter

### Lektorat

Benita von Behr, Berlin

### Juristisches Lektorat

RA Franz-Martin Schäfer

### Grafik

Martin Köhler, Berlin

### Bildnachweis

Kapitel- und Deckblattillustrationen  
via Unitone Vector/Shutterstock.com

Unterkapitelillustrationen via  
Martin Köhler

### Lizenzierung

Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative-Commons-Lizenz CC BY-NC-ND 4.0 (Namensnennung - nicht kommerziell - keine Bearbeitung). Ausgenommen sind ausdrücklich die verwendeten Illustrationen. Bei Verwendung ist zu nennen: „Hrsg.: Stiftung Bürgermut“, die o.g. Lizenz sowie der entsprechende Link:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

### Stand

Veröffentlicht im April 2021  
Download:  
<https://opentransfer.de/wirksamwachsen>

### ISBN

978-3-9822957-0-1

openTransfer ist ein Programm der  
Stiftung Bürgermut



Die Publikation wurde gefördert  
durch die Initiative



# Jetzt seid ihr dran!

Wir möchten von euch wissen, wie euch „Wirksam wachsen“ gefällt!

Nehmt euch bitte zwei Minuten Zeit und beantwortet uns ein paar kurze Fragen. Wir sind neugierig, was euch an der Publikation gefallen hat und was wir in der nächsten Auflage anders machen sollten.

Hier könnt ihr teilnehmen:  
<https://form.jotform.com/211012554665348>

Vielen Dank schon jetzt!



ot open transfer

Stiftung Bürgermut (Hrsg.)