

Kompetenzzentrum für Soziale Innovation

# WEGWEISER ZUR SKALIERUNG SOZIALER INNOVATIONEN IN ÖSTERREICH

Barbara Glinsner, Leonie Dworsky, Helena Schmitz, Reinhard Millner



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

 Bundesministerium  
Arbeit, Soziales, Gesundheit,  
Pflege und Konsumentenschutz



KOMPETENZZENTRUM FÜR  
NONPROFIT-ORGANISATIONEN  
UND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP



#### IMPRESSUM

Diese Publikation wurde erstellt im Rahmen von SI plus – Kompetenzzentrum für Soziale Innovation, finanziert vom Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz sowie aus Mitteln der Europäischen Union im Rahmen des ESF+.

#### UMSETZUNG

Zentrum für Soziale Innovation (ZSI) & Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship der Wirtschaftsuniversität Wien (WU)

#### AUTOR:INNEN

Barbara Glinsner, Leonie Dworsky, Helena Schmitz, Reinhard Millner

#### DESIGN UND LAYOUT

DIALOG PLUS - Claudia Marschall

#### KONTAKT

info@sipius.at

#### ZITATIONSVORSCHLAG

Glinsner, B., Dworsky, L., Schmitz, H., & Millner, R. (2026).  
Wegweiser zur Skalierung Sozialer Innovationen in Österreich.  
Sipius – Kompetenzzentrum für Soziale Innovation.

# WEGWEISER ZUR SKALIERUNG SOZIALER INNOVATIONEN IN ÖSTERREICH



WIEN, APRIL 2026

Barbara Glinsner, Leonie Dworsky, Helena Schmitz, Reinhard Millner

# INHALT

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. EINLEITUNG</b>   | <b>6</b>  |
| <b>2. SOZIALE INNOVATION IM ESF+</b>   | <b>10</b> |
| <b>3. WAS BEDEUTET SKALIERUNG?</b>   | <b>16</b> |
| <b>4. WAS SOLL SKALIERT WERDEN?</b>  | <b>22</b> |
| <b>5. SKALIERUNGSANSÄTZE</b>   | <b>26</b> |
| 5.1. Skalierung in die Verwaltung  | 28        |
| 5.2. Dissemination und Open-Source   | 35        |
| 5.3. Kooperation und Partnerschaftsmodelle   | 38        |
| 5.4. Branching und Expansion   | 44        |
| <b>6. ERFOLGSFAKTOREN &amp; HEMMNISSE FÜR DIE SKALIERUNG VON SOZIALEN INNOVATIONEN</b> | <b>48</b> |
| 6.1. Ökosystem-Ebene   | 50        |
| 6.2. Organisationale Ebene   | 53        |
| 6.3. Personelle Ebene/ Leadership  | 57        |
| <b>7. FAZIT</b>  | <b>58</b> |
| Danksagung   | 31        |
| <b>8. TOOLS</b>  | <b>62</b> |
| 8.1. Fragenkatalog: Bereit zur Skalierung?   | 64        |
| 8.2. Wirkungskern definieren   | 65        |
| 8.3. Wirkungstreppe  | 66        |
| 8.4. SWOT-Analyse  | 68        |
| 8.5. SCOPE Analyse   | 70        |
| 8.6. Adressat:innenanalyse: Skalierungsvorhaben strategisch kommunizieren              | 71        |
| <b>9. AUTOR:INNEN</b>  | <b>72</b> |
| <b>10. REFERENZEN</b>  | <b>74</b> |



*Die Skalierung Sozialer Innovationen ist von zentraler Bedeutung, um die positiven gesellschaftlichen Effekte innovativer Projekte über lokale Pilotphasen oder begrenzte Förderzeiträume hinaus zu maximieren, damit auszuweiten und zu verstetigen. Sie ermöglicht es, erfolgreiche Ansätze systematisch zu verbreiten, strukturell zu verankern und an unterschiedliche Kontexte anzupassen – sei es geografisch, institutionell oder thematisch. Damit trägt Skalierung entscheidend dazu bei, dass Soziale Innovationen ihr volles Wirkungspotenzial entfalten können – nicht nur punktuell und für eine bestimmte Projektlaufzeit, sondern darüber hinaus auf breiter gesellschaftlicher Ebene.*

Soziale Innovationen entstehen vielerorts und in der Regel unter Mitwirkung zahlreicher Akteure. Für den österreichischen Kontext hat das Kompetenzzentrum SI plus 2024 ein Mapping durchgeführt (Millner et al., 2024), welches das Ökosystem Sozialer Innovationen sichtbar macht und dessen Vielseitigkeit aufzeigt. Soziale Innovationen sind Ausdruck von Kreativität und zivilgesellschaftlichem Engagement. Doch trotz ihres Potenzials bleiben viele dieser Ansätze auf einzelne Projekte oder Regionen beschränkt. Ein wesentlicher Grund dafür liegt in der dominanten Projektlogik, in der viele Soziale Innovationen entstehen: befristete Förderperioden, wenig Flexibilität in den Vorgaben und mangelnde Ressourcen für eine langfristige Weiterentwicklung, erschweren die Überführung in stabile Strukturen und damit auch die Skalierung (siehe auch Rameder et al. (2016) am Beispiel Sozialer Innovationen im Gesundheitsbereich).

Verschiedene Arten der Skalierung können deshalb helfen, trotz oben genannter Hürden, die Wirkung innovativer Projekte zu erhalten. Gerade deshalb ist es wichtig, sich frühzeitig mit der Frage der Skalierung auseinanderzusetzen. Diese ist nicht nur ein technischer oder organisatorischer Vorgang, sondern auch ein strategischer und politischer Prozess – sie betrifft Fragen der Wirkungsmessung, der Ressourcenmobilisierung, der Partner:innengewinnung sowie der Anpassung an neue Rahmenbedingungen.

**Dieser Wegweiser soll eine praxisnahe Einführung in das Thema Skalierung Sozialer Innovationen bieten. Er richtet sich an alle Personen, Organisationen und Projektträger:innen, die sich mit der Frage beschäftigen, wie erfolgreiche Soziale Innovationen in die Breite getragen werden**

**können. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem Kontext des Europäischen Sozialfonds Plus (ESF+) in Österreich. Wir sprechen damit also gezielt die ESF+ Akteur:innen in Österreich an: die Projektträger:innen von ESF+ geförderten Projekten, als auch die für die Projekte zuständigen Zwischengeschalteten Stellen ("ZWISTen") und die Verwaltungsbehörde ("VB").**

In den weiteren Kapiteln wollen wir uns Skalierung genauer ansehen. Wir gehen davon aus, dass Leser:innen, die diesen Leitfaden zur Hand nehmen, bereits eine Vorstellung von Sozialer Innovation haben<sup>1</sup> und womöglich selbst erfolgreich ein Konzept umgesetzt haben, das sich bisher bewährt hat und weshalb nun über eine weitere Verbreitung nachgedacht wird. Aber auch für Personen, die vielleicht noch nicht so weit im Prozess fortgeschritten sind, lohnt es sich, sich bereits früh mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Der Weg zur Skalierung und insbesondere der Übergang von der Phase des Testens und der Umsetzung hin zur Ausweitung steht in diesem Wegweiser im Mittelpunkt. Anhand von ESF+-geförderten Projekten aus Österreich werden wir einige Beispiele für erfolgreiche Skalierungen im ESF+-Kontext präsentieren. Diese werden mit verschiedenen Skalierungskonzepten in Verbindung gebracht. Darüber hinaus bieten wir einen Blick über den ESF+-Kontext hinaus und stellen weitere erfolgreiche Beispiele für Österreich vor, die typischerweise in sozial innovativen Organisationen und Sozialunternehmen Anwendung finden. Die Auswahl dieser Beispiele orientiert sich an zentralen Themenfeldern des ESF+, wie etwa der Arbeitsmarktintegration, der Bildung und der sozialen Teilhabe.

Darüber hinaus beleuchten wir sowohl förderliche Faktoren als auch typische Herausforderungen, die im Skalierungsprozess auftreten können. Ziel ist es, (zukünftige) Projektträger:innen und Sozialunternehmer:innen dabei zu unterstützen, ihre Position im Prozess der Sozialen Innovation zu reflektieren und sie bei der Bewertung, Entscheidung und Orientierung hinsichtlich der Skalierung zu unterstützen.

Die Inhalte des Wegweisers basieren auf Erkenntnissen aus Forschung und Praxis. Neben theoretischen Grundlagen zur Skalierung Sozialer Innovationen fließen insbesondere die Erfahrungen der Arbeit innerhalb des Kompetenzzentrums für Soziale Innovation (SI plus) ein. So bildet unter anderem ein Workshop zur Skalierung, der mit Vertreter:innen aus Verwaltung, Förderinstitutionen, Zivilgesellschaft, Sozialunternehmen, Wissenschaft und intermediären Organisationen in Österreich durchgeführt wurde, eine zusätzliche wichtige Grundlage dieses Dokuments. Die dort diskutierten Praxisbeispiele, Chancen und Herausforderungen sind auch in die Entwicklung dieses Wegweisers eingeflossen.

### DER WEGWEISER IST WIE FOLGT STRUKTURIERT:

Zunächst wird eine kurze Einführung in das Konzept der Sozialen Innovation gegeben, wobei besonders erläutert wird, was Soziale Innovation im ESF+-Kontext bedeutet. Anschließend erfolgt eine Definition der Skalierung Sozialer Innovationen, gefolgt von einem ersten Check-up, der klärt, was überhaupt skaliert werden soll. Danach werden verschiedene Skalierungspfade vorgestellt und mit Praxisbeispielen veranschaulicht. Schließlich werden Erfolgsfaktoren und Hemmnisse behandelt, und es werden Tools bereitgestellt, die diesen Prozess unterstützen können.

<sup>1</sup> Eine anschauliche Einführung in die Phasen von sozialer Innovation, die der Skalierung vorausgehen, enthält der Wegweiser für Projektträger:innen von SI plus.

## 2. SOZIALE INNOVATION IM ESF+



Foto: Brigitte Gradwohl Photography, Auftaktveranstaltung SI plus 2024

Das Konzept der Sozialen Innovation wird immer sichtbarer und wichtiger in der Gesellschaft. Bereits in den 1990er Jahren fand in Österreich der Begriff der Sozialen Innovation erstmals Einzug in Debatten rund um aktive Arbeitsmarktpolitik (Streicher & Schuch, 2022). Soziale Innovationen werden deshalb als wichtig gesehen, da sie für gesellschaftliche Probleme Lösungen bringen können, für welche es bisher weder ideale staatliche noch marktspezifische Lösungen gibt. In den Anfängen waren sozial innovative Lösungsansätze vor allem im Arbeitsmarktbereich verortet; beispielsweise durch Programme zur Bekämpfung von Ungleichheiten und Diskriminierungen von vulnerablen und arbeitsmarktfernen Zielgruppen. Dies wurde bereits Anfang der 2000er Jahre in Österreich vom Europäischen Sozialfonds im EQUAL-Programm umgesetzt (Streicher & Schuch, 2022).

In der aktuellen Förderperiode von 2021-2027 hat der **Europäische Sozialfonds Plus (ESF+)** diesen wichtigen Trend aufgegriffen und Soziale Innovation als eine seiner derzeit sieben förderbaren Prioritäten festgelegt.

Der ESF+ ist die Förderschiene der Europäischen Union, um in Menschen zu investieren und ein sozialeres und inklusiveres Europa zu schaffen, wobei die europäischen Grundpfeiler der sozialen Rechte gestärkt werden sollen („**European Pillars of Social Rights**“). Der ESF+ fördert Soziale Innovation in den Bereichen Beschäftigung, Bildung, Gleichstellung der Geschlechter, Skills und soziale Inklusion auf nationaler Ebene und durch transnationale Partnerschaften.

**KONKRET WIRD IN DER ESF+ VERORDNUNG  
SOZIALE INNOVATION FOLGENDERMASSEN DEFINIERT:**

*„Soziale Innovation ist eine Tätigkeit, die sowohl in Bezug auf ihre Zielsetzungen als auch ihre Mittel sozial ist, insbesondere eine Tätigkeit, die sich auf die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen für Produkte, Dienstleistungen, Verfahren und Modelle bezieht, die gleichzeitig einen sozialen Bedarf deckt und neue soziale Beziehungen oder Kooperationen zwischen öffentlichen Organisationen, Organisationen der Zivilgesellschaft oder privaten Organisationen schafft und dadurch der Gesellschaft nützt und deren Handlungspotenzial eine neue Dynamik verleiht.“*

*(Europäische Kommission, 2021)*

An dieser Definition merkt man: Soziale Innovation ist ein breiter und offener Begriff. Es geht darum, Handlungen, Kommunikation, Zusammenarbeit, Handel und Wirtschaft im breiteren Sinne „sozial“ - also für die Gesellschaft - neu zu gestalten. Neben dieser ESF+ Definition gibt es mittlerweile nahezu unzählig weitere begriffliche Bestimmungen. **Auch SI plus hat auf Basis der Definition der Europäischen Kommission (2021) und mit Hilfe von Literaturanalysen und Interviews vier zentrale Dimensionen für die Verortung Sozialer Innovation definiert:**

- **Deckung sozialer Bedürfnisse und/oder gesellschaftlicher Herausforderungen,**
- **Neuartigkeit: Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen für Produkte, Dienstleistungen, Verfahren und/oder Modelle in der Region,**
- **Partizipative Herangehensweise oder Methoden: Zielgruppeneinbindung und Schaffung neuer Beziehungen und/oder Kooperationen zwischen öffentlichen Organisationen, Organisationen der Zivilgesellschaft und/oder privaten Organisationen,**
- **Ziele/Nutzen für die Gesellschaft (SI plus, 2025).**

Soziale Innovation kann also eine Intervention oder Strategie, als auch ein „Produkt, ein Produktionsprozess oder eine Technologie sein“ (Phills & Deiglmeier, 2008), und hat zudem folgende Merkmale: die soziale Ausrichtung auf ein unbefriedigtes Bedürfnis, die Integration der Zielgruppe (Empowerment) und das Potenzial zur Verbreitung (Ruddat & Schönauer, 2014). Gerade das letzte Merkmal ist im Hinblick auf die Skalierung von Bedeutung.

Soziale Innovationen können zudem in unterschiedlichen Bereichen und Ebenen zur Anwendung kommen. Formale Entscheidungsprozesse können beispielsweise sozial innovativ gestaltet werden (z.B. durch eine inklusivere Art des Abstimmens, Zugang zu Informationen erleichtern, etc.), Unternehmen und Organisationen können sich sozial innovativ ausrichten, indem sie z.B. Partizipation und Mitgestaltung von Mitarbeiter:innen fördern oder Firmenbeteiligungen ermöglichen; und regionale und städtische Verwaltungsapparate haben die Möglichkeit, Soziale Innovationen als Thema zu machen und finanziell zu unterstützen.

## DER SOZIALE INNOVATIONSPROZESS

Soziale Innovation kann auch als Prozess verstanden werden. Eine oft zitierte Darstellung des sozialen Innovationsprozesses in der wissenschaftlichen Literatur aber auch unter sozialen Innovator:innen ist die Soziale Innovationsspirale (Murray et al., 2010, S.11, siehe auch Abb. 1). Dieses Modell teilt den Prozess in sechs Phasen ein: Von der Entstehung und Problemformulieren bis hin zur Diffusion der Sozialen Innovation. Die höchste Stufe dieses Prozesses wird als „systemischer Wandel“ oder auch Transformation beschrieben. Damit ist gemeint, dass bisher dominante soziale oder materielle Institutionen<sup>2</sup> in Frage gestellt, verändert, oder sogar ersetzt (Pel et al., 2020). Damit Soziale Innovationen zu transformativen Veränderungen in Gesellschaften beitragen, ist das Zusammenspiel vieler unterschiedlicher Elemente erforderlich. Dies umfasst im Allgemeinen neue Rahmenbedingungen oder Strukturen, die sich aus vielen kleineren Innovationen ergeben können.

<sup>2</sup> Soziale Institution meint in dem Kontext wie eine Gesellschaft durch Verhalten und vorherrschende Normen mit bestimmten Themen umgeht (beispielsweise Lebensmittelverschwendung oder Inklusion benachteiligter Gruppen)

Soziale Innovationen stoßen jedoch auch oft auf Barrieren, die sich aus bisherigen Strukturen, Abläufen, Denkweisen und bestimmten Vorstellungen oder Ordnungen ergeben können. Um diese Barrieren zu beseitigen oder zu umgehen, und Skalierungen in weiterer Folge ermöglichen zu können, müssen vielfach neue Bedingungen geschaffen werden wie etwa neue Technologien, neue Formen von Handelsabläufen, institutionelle Formen, Fertigkeiten sowie rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen. Systemische Transformation kann also in der Regel nicht von einer einzelnen Sozialen Innovation erreicht werden, sondern ist auf eine Vielzahl an Sozialen Innovationen, die ein bestimmtes Problem im System lösen wollen, angewiesen und benötigt deshalb häufig auch Veränderungen im öffentlichen Sektor, im Privatsektor, in privaten Haushalten, und in der Regel über lange Zeiträume hinweg (Pel et al., 2020, S. 12f).

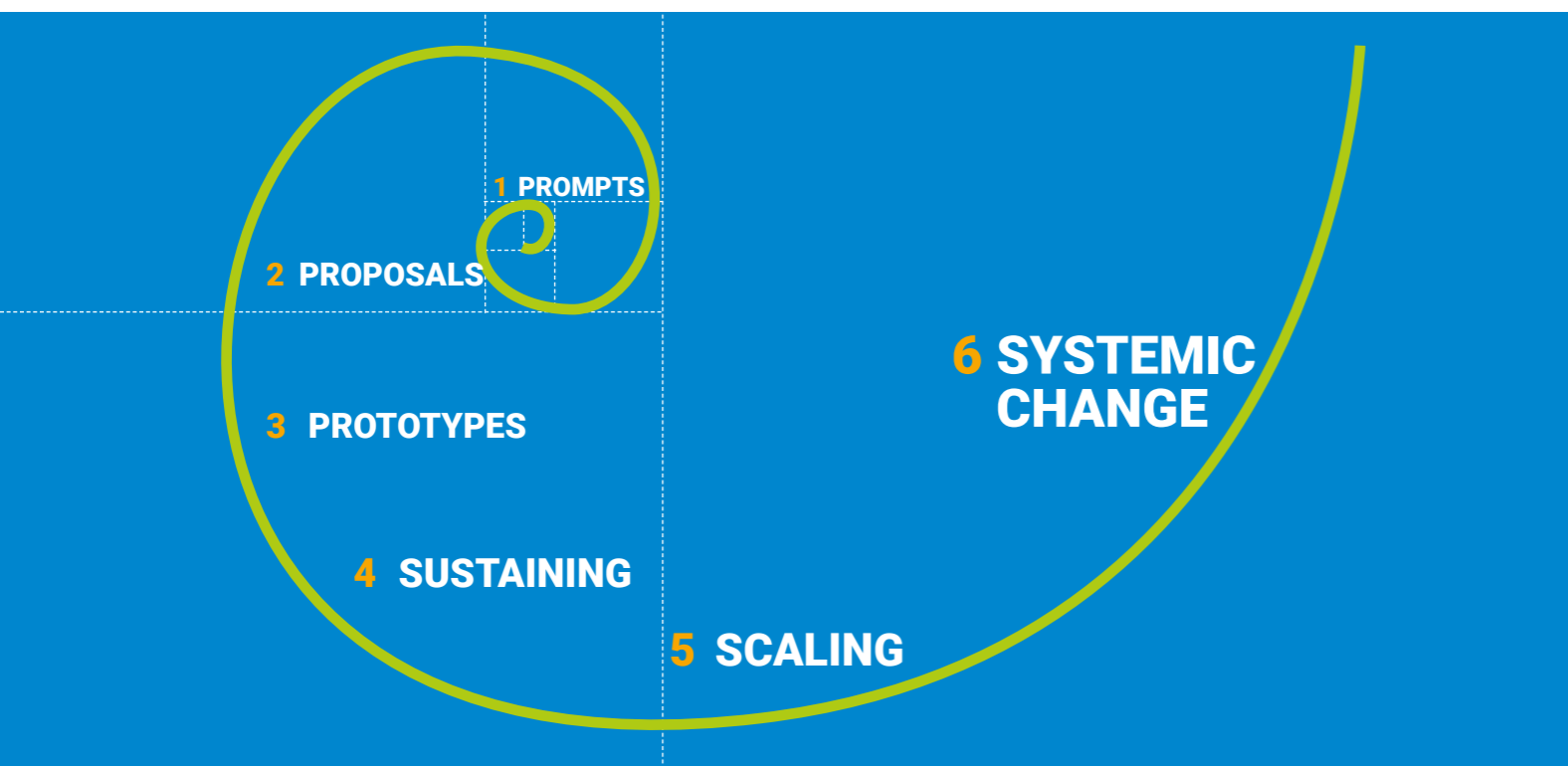


Abb. 1: Die Soziale Innovationsspirale (Murray et al., 2010, S. 11)

In Anlehnung an das Konzept von Murray et al. (2010) stellt SI plus den Sozialen Innovationsprozess in fünf Phasen dar (siehe Abb.2): **1) Beobachten und Entdecken**; **2) Erkennen und Definieren**; **3) Suchen und Entwickeln**; **4) Testen und Umsetzen**; und **5) Ausweiten und Skalieren**. Dabei hebt die Darstellung von SI plus besonders hervor, dass diese Phasen zwar aufeinander aufbauen, der Prozess Sozialer Innovationen aber kein linearer ist. Das heißt, dass es Rückkopplungsschleifen zwischen ihnen gibt und man manchmal wieder zu früheren Phasen zurückkehrt und Phasen auch allenfalls mehrmals durchlaufen werden.

Bei dem Modell der Sozialen Innovationsspirale (wie auch bei der Adaptierung in der Darstellung von SI plus), wird angenommen, dass Soziale Innovation im Kleinen beginnt: mit der Beobachtung gesellschaftlicher Herausforderungen. Darauf aufbauend werden Ideen und Prototypen zur Lösung entwickelt, deren Wirkung und Nutzen geprüft werden und schließlich durch nachhaltige Implementierung und Skalierung zu systemischem und gesellschaftlichem Wandel beitragen.

- 01.** Innerhalb der ersten Phase wird die Gesellschaft - oder vielmehr ein gesellschaftlicher Teilbereich – beobachtet und erste Ideen sowie Möglichkeiten zur Adressierung und Verbesserung gesellschaftlicher Herausforderungen ausgelotet, woraus sich erste generelle gesellschaftliche Problemstellungen ableiten lassen.
- 02.** Folgend wird in der zweiten Phase diese Problemstellung konkretisiert und klar definiert. In diesen ersten beiden Phasen gibt es in vielen Fällen keine lineare Entwicklung, oftmals müssen Aspekte überdacht und angepasst werden – der Einbezug von Expert:innen, Vertreter:innen der Zielgruppe oder anderen Außenstehenden ist hier ratsam, um sich vor dem Start eines Projekts genau über die Rahmenbedingungen im Klaren zu sein und etwa konkrete Zielgruppendefinitionen durchzuführen und den sozialen Bedarf für eine konkrete Problemlösung zu überprüfen.
- 03.** In der dritten Phase, „Suchen & Entwickeln“, werden erste Konzepte und/oder Prototypen für die Lösung des vorab definierten sozialen Problems entwickelt. Auch hier ist der Prozess nicht streng linear; erste Konzepte und Prototypen sollten weiterhin unter Einbezug von Außenstehenden oder mit der Zielgruppe kritisch geprüft werden (Murray et al., 2010).
- 04.** Folglich werden in der vierten Phase die ersten festgelegten Projektkonzepte und Prototypen umgesetzt und getestet. Finale Anpassungen von Ideen oder Praktiken können formaler gestaltet sein, z.B. durch Pilotierungen, oder auch durch informelles einfaches Ausprobieren verschiedener Zugänge oder Varianten der Sozialen Innovation (ebd.). Nach erfolgreichem Festlegen für die bestimmte Soziale Innovation wird sie in der Gesellschaft oder ‘am Markt’ – also z.B. als neues Angebot in der arbeitsmarktlichen Aktivierung für marginalisierte Frauen – eingeführt.
- 05.** Nach dieser Erprobungs- und Umsetzungsphase, die zum einen die Relevanz des Ansatzes, also eine Verbesserung für die Zielgruppe, sowie zum anderen eine entsprechende Nachfrage aufweist geht es schließlich darum, die Innovation in der fünften Phase zu skalieren, also auszuweiten und zu verbreiten.

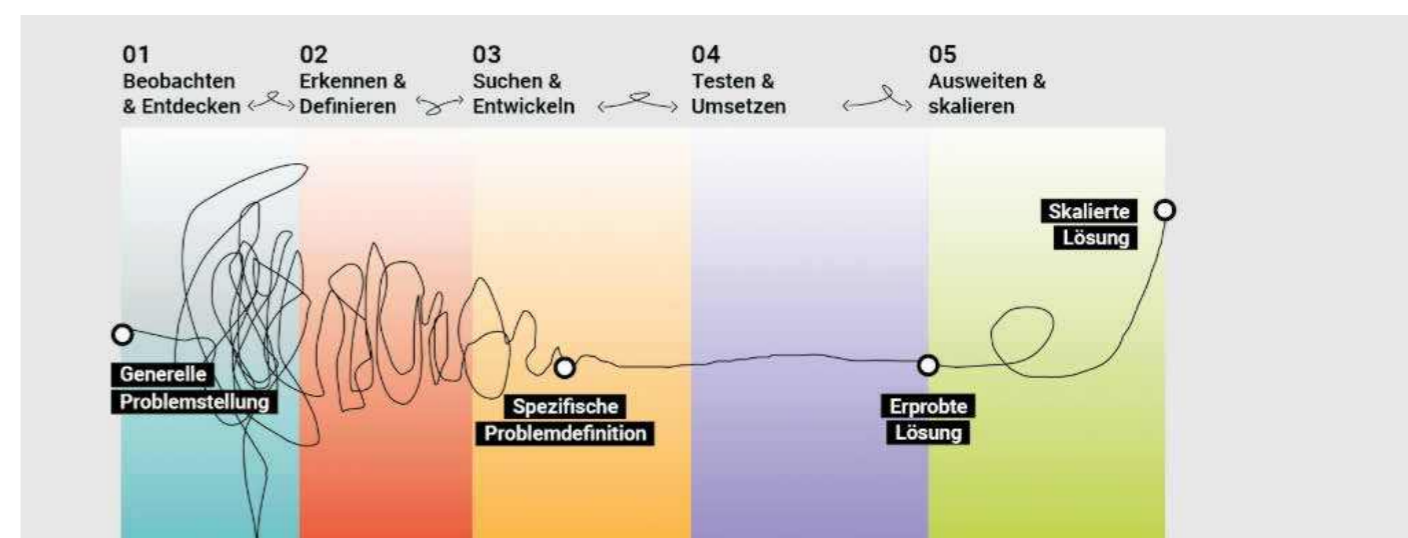


Abb. 2: Der Soziale Innovationsprozess (SI plus)

# 3. WAS BEDEUTET SKALIERUNG?



Foto: Altmann Fotografie, Forum Soziale Innovation Salzburg 2022

Wenn Soziale Innovationen erfolgreich umgesetzt wurden – also neue Wege oder Lösungen für gesellschaftliche Probleme erkannt und in partizipativer Weise erfolgreich etabliert wurden – so ist es naheliegend, dass diese Innovation nicht ausschließlich in einem kleinen Anwendungsrahmen (beispielsweise innerhalb eines bestimmten Projekts) zu tragen kommen, sondern auch ein möglicher Mehrwert für weitere Kontexte bedacht wird.

HIER KOMMT DIE „SKALIERUNG“ INS SPIEL, DIE DARAUF ABZIHLT, IDEEN ODER PRAKTIKEN GRÖßER ODER WEITER ZU DENKEN UND UMZUSETZEN. DIE EUROPÄISCHE KOMMISSION (2021) DEFINIERT SKALIERUNG ALS:

„Ausweitung der Wirkung durch das Übertragen nachweislicher wirksamer Lösungen auf andere Kontexte oder Akteur:innen“ (Europäische Kommission, 2021).

Das Ziel einer Skalierung ist es also, die Wirkung auszuweiten, die durch das Tun einer Organisation oder eines Projekts entsteht. Die Wirkung kann etwa dadurch gesteigert werden, dass erfolgreiche Lösungen in andere Regionen transferiert werden oder mehr bzw. andere Menschen von der Lösung profitieren können (mehr zu den unterschiedlichen Formen der Skalierung weiter unten) (Westley & Antadze, 2010).

Um ein erfolgreiches Projekt, Produkt oder eine Dienstleistung zu skalieren, bedarf es nicht unbedingt komplexer Vorgehensweisen oder gar grundsätzlich einzigartigen Projekten und Konzepten. Das Rad muss bei Skalierungen nicht unbedingt neu erfunden werden. Man spricht bereits von Skalierung, wenn das Projekt oder die Dienstleistung auf weitere oder eine größere Zielgruppenanzahl ausgeweitet werden kann („Up-Scaling“), oder die Effektivität von Sozialen Innovationen erhöht werden kann, indem vor allem die Ideen oder das konkrete Konzept von anderen Organisationen aufgegriffen wird, und so Verbreitung stattfinden kann („Scaling-Out“). Ein weiteres verbreitetes Konzept der Skalierung ist „Scaling deep“: Hier geht es eher um die qualitative Verbesserung bestehender Produkte und Services um zum Beispiel bessere Outcomes erzielen zu können (Mildenberger & Schmitz, 2018). Andere Wissenschaftler:innen verstehen unter „Scaling deep“ auch Mechanismen, welche grundlegende Wertvorstellungen und gesellschaftliche Beziehungen verändern können (Riddel & Moore, 2015). Eine weitere Form der Skalierung besteht, wenn andere Organisationen ein bereits erfolgreiches Modell adaptieren („Open Dissemination“).

Die Erkenntnisse aus dem Austrian Social Enterprise Monitor 2023/2024 (ASEM 2023/2024) zeigen die Bedeutung von Skalierung für Sozialunternehmen in Österreich auf. Dabei geht hervor, dass nahezu alle befragten Organisationen eine Ausweitung ihrer Wirkung planen. Mehr als die Hälfte beabsichtigt, über Partnerschaften ihre Wirkung zu steigern (55,7 %), 51 % möchten mit bestehenden

Angeboten in neuen Märkten wachsen, und 50,5 % planen die Entwicklung zusätzlicher Produkte oder Dienstleistungen. Bemerkenswert ist, dass 32 % der Sozialunternehmen eine explizit internationale Skalierung in Betracht ziehen – ein deutlicher Hinweis darauf, dass Soziale Innovationen über regionale Grenzen hinaus als relevante Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen verstanden werden (Vandor et al., 2024, S. 56).

Zudem geht hervor, dass die analysierten Sozialunternehmen ihre Wirkung in unterschiedlichen geografischen Kontexten entfalten. Am häufigsten wirken sie auf lokaler Ebene: 56,2 % der Organisationen geben an, ihre Wirkung vor allem in ihrer unmittelbaren Nachbarschaft oder auf Gemeindeebene zu entfalten. 51 % wirken auf Ebene des Bundeslandes, 32,5 % auf nationaler Ebene und 34,5 % agieren bereits international. Diese geografische Bandbreite verweist auf die vielfältigen Potenziale von Sozialen Innovationen, über den ursprünglichen Anwendungsrahmen hinaus Wirkung zu entfalten. Rund ein Drittel (32 %) der befragten Sozialunternehmen verfolgt konkrete Pläne zur Diversifikation oder zur Ausweitung in andere geografische Regionen (ebd., S. 33).

Wichtig ist, dass es bei der Skalierung nicht nur darum geht, dass eine Organisation oder ein Projekt größer wird. Sondern es geht vor allem darum, dass die soziale Wirkung wächst und auch über einen Projektzeitlauf hinaus bestehen bleibt. Skalierung heißt somit auch, die positive soziale Wirkung („Impact“) eines Projekts nachhaltiger zu machen und spielt daher eine wichtige Rolle dahingehend, Sozialen Innovationen eine größere Bedeutung und mehr Gewicht hinsichtlich des zu erzielenden gesellschaftlichen Wandels beizumessen.

### NUTZEN VON SKALIERUNG AUF EINEN BLICK:

- Lösungen, die funktionieren kommen mehr Menschen zugute
- Effektivität von Sozialen Innovationen kann erhöht werden
- Rad nicht neu erfinden
- Erarbeitete Ideen können nachhaltig wirken – auch nach Projektende
- Die bestehenden Produkte oder Dienstleistungen können qualitativ verbessert werden
- Skalierung ist ein Weg, wie Soziale Innovationen zu gesellschaftlichem Wandel beitragen können

Es ist aber wichtig zu beachten, dass nicht jede Idee oder jedes Projekt pauschal auch gut skalierbar ist oder skalierbar sein soll.

Erste wichtige Fragen bei der Skalierung von Sozialen Innovationen lauten daher: Gibt es ausreichend **gesellschaftliche Nachfrage** nach der Lösung? Besteht das Problem, das die Soziale Innovation löst, auch anderswo? Sind andere Menschen von ähnlichen Herausforderungen betroffen und könnten von der Sozialen Innovation profitieren? Gibt es einen weiteren oder verstärkten Bedarf nach dieser Lösung?

Weiters ist neben der gesellschaftlichen Nachfrage auch zu berücksichtigen, ob und wie bzw. in welchem Umfang das Angebot an z.B. sozialen Dienstleistungen organisiert werden kann. Dieses setzt sich neben den eigenen organisationalen Ressourcen (wie z.B. Personal-, Zeit-, und räumliche Ressourcen) für eine Ausweitung auch unter anderem aus vorhandener Infrastruktur, vernetzten Stakeholder:innen, möglichen Finanzierungsquellen und weiteren Partner:innen und Netzwerke zusammen, welche einen wichtigen Einfluss auf erfolgreiche Skalierung haben (Weber et al., 2015).

## BEISPIEL

WIR ZEIGEN IN KAPITEL 5 ERFOLGREICHE SKALIERUNGEN ANHAND REALER CASES:

*Soziale Nachfrage kann beispielsweise darin bestehen, dass derzeit wenig Austausch- und Freizeitmöglichkeiten für ältere Menschen in einer bestimmten Region vorhanden sind und generell viel Isolation und Einsamkeit bei Älteren vorliegt. Daher könnten sozial innovative intergenerationale Cafés mit besonderem Austausch- oder Beschäftigungsprogramm für ältere Menschen für diese Region besonders erwünscht und sozial notwendig sein, um Einsamkeit und damit einhergehende Risiken für mentale Krankheiten zu reduzieren. Sind nun umliegenden Regionen, Bezirke, oder Städte auch von einer hohen Einsamkeit von Älteren geprägt, so macht es Sinn, hier über eine Skalierung der intergenerationalen Cafés nachzudenken. In einer Region, die bereits über viele solcher Programme verfügt und hier ältere Menschen gut in die Gesellschaft eingebunden sind, mag ein weiteres intergenerationales Café eher überflüssig sein.*

Die Skalierung von Sozialen Innovationen ist ein herausfordernder Prozess. Er verändert Organisationen und möglicherweise auch das weitere Umfeld. Er verläuft nicht geradlinig und birgt besondere Herausforderungen. Wir werden auf diese umfassenden Aspekte im Verlauf des Skalierungswegweisers aufmerksam machen und zeigen auf, welche Faktoren für Erfolge, aber auch mögliche Hindernisse anhand der Organisation und den Rahmenbedingungen im Verlauf des Skalierungsprozesses mitbedacht werden müssen.

# 4. WAS SOLL SKALIERT WERDEN?



Foto: Brigitte Gradwohl Photography, Get-Together-Veranstaltung SI plus 2024

Am Anfang jedes Skalierungsvorhaben muss zunächst die Frage gestellt werden, was überhaupt skaliert werden soll. Das Ziel soll es nicht sein, eine gesamte Innovation einfach in einen anderen Kontext zu kopieren, sondern zunächst den essenziellen Skalierungsgegenstand zu finden (die Elemente, die skaliert werden sollen). Wichtig dabei ist, dass die Innovation selbst und ihre zugrundeliegende Wirkung („Wirkungskern“) definiert werden muss, um sie schließlich effektiv skalieren zu können. Gemeint ist damit, dass die charakteristischen Aspekte, die wesentlichen Faktoren und die Übertragbarkeit des innovativen Ansatzes, zu identifizieren sind sowie die Bedingungen und Qualitätsstandards, die unbedingt erfüllt werden müssen, um die beabsichtigte Wirkung zu erzielen.

#### BEI DEM 'GEGENSTAND DER SKALIERUNG' KANN ES SICH BEISPIELSWEISE UM EIN ORGANISATORISCHES MODELL, EIN PROGRAMM ODER BESTIMMTE GRUNDSÄTZE HANDELN.

- Unter einem organisatorischen Modell wird dabei eine übergreifende Struktur, inklusive Personal- und Finanzierungsstruktur, verstanden, die Ressourcen für einen gemeinsamen Zweck mobilisiert, z. B. Gemeinschaftsstiftungen, die Ressourcen für lokale Bedürfnisse bündeln.
- Ein Programm beinhaltet abgestimmte Handlungsanweisungen zur Erreichung eines sozialen Ziels.
- Unter Grundsätzen versteht man allgemeine Prinzipien und Werte im Umgang mit einer spezifischen sozialen Herausforderung (Dees et al., 2004).

In der Realität überschneiden sich diese drei Kategorien häufig. Wichtig ist es, herauszuarbeiten, was die Soziale Innovation ausmacht und welche Elemente davon skaliert werden sollen.

#### FRAGEN, DIE DABEI HELFEN KÖNNEN, DIE SOZIALE INNOVATION ZU DEFINIEREN:

- Wer ist unsere Zielgruppe? Wie gehen wir mit unserer Zielgruppe um?
- Was sind unsere Prozesse? Was sind unsere primären Aktivitäten?
- Was macht diese Innovation einzigartig im Vergleich zu bestehenden Lösungen?
- Welche Ansätze, Methoden oder Technologien werden eingesetzt?
- Was möchten wir mit unseren Aktivitäten erreichen?
- Welche Wirkung streben wir auf der gesellschaftlichen Ebene an (Impact) und welche Veränderung soll bei der Zielgruppe erreicht werden (Outcome)?

Eine hilfreiche Methode, um implizites Wissen sichtbar zu machen, ist die **Kopfstand-Methode**. Bei dieser Kreativtechnik wird die eigentliche Frage ins Gegenteil gekehrt. Anstatt zu fragen: „**Was macht unsere Soziale Innovation aus?**“ fragt man also beispielsweise: „**Was müssen wir machen, damit unser Angebot gar keinen Nutzen für unsere Zielgruppe hat?**“, „**Was müssen wir machen, um die Beziehung zu unseren Stakeholder:innen an die Wand zu fahren?**“, „**Wie sieht ein Tag aus, an dem alles schief läuft?**“.

Eine weitere Methode, um den „**Wirkungskern**“ einer Sozialen Innovation zu identifizieren, ist das Vorgehen wie beim Schälen einer Frucht: Arbeiten Sie sich Schritt für Schritt von außen nach innen vor.

#### BETRACHTEN SIE DABEI ALLE PROZESSE UND ELEMENTE DER INNOVATION KRITISCH UND STELLEN SIE DIE FOLGENDEN FRAGEN:

- Trägt dieses Element zur angestrebten Wirkung bei?
- Könnte dieser Prozess oder dieses Element auch anders gestaltet werden?
- Ist dieses Element übertragbar und skalierbar?

Dieses Vorgehen hilft, die essenziellen Bestandteile der Innovation zu erkennen und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, das bei der Skalierung entscheidend ist (Bühner et al., 2021). Es ist nicht einfach vorab zu wissen, in welchem Detailgrad die Soziale Innovation bzw. ihre Elemente beschrieben werden müssen, um den Wirkungskern der Sozialen Innovation zu identifizieren. Grundsätzlich sollte der Wirkungskern so prägnant wie möglich formuliert sein und so wenige Elemente der Innovation wie möglich und so viele wie nötig definiert werden, um später das Modell einfacher weiterzugeben und skalieren zu können (Bühner et al., 2021).

Womöglich haben unterschiedliche Teammitglieder auch unterschiedliche Antworten auf die oben genannten Fragen. Es kann hilfreich, sich in diesem Prozess Feedback von Außenstehenden zu holen und sie dazu einzuladen, kritische Nachfragen zu stellen. Wahrscheinlich durchläuft man auch einige Schleifen während dieses Prozesses.

# 5. SKALIERUNGS- ANSÄTZE



Foto: Bigitte Gradwohl Photography, Get-Together-Veranstaltung SI plus 2024

Bei der Skalierung Sozialer Innovationen geht es in erster Linie um die Ausweitung der Wirkung und nicht notwendigerweise darum als Organisation zu wachsen (Uvin et al., 2000). Wie oben skizziert, gibt es verschiedene Ansätze zur Verbreitung und Skalierung der Wirkung von Sozialer Innovation. Im Allgemeinen kann im Social Entrepreneurship Kontext zwischen drei verschiedenen prototypischen Ansätzen unterschieden werden, wie Soziale Innovationen ihre Wirkung ausweiten können: Dissemination, Affiliation und Branching (Dees et al., 2004).

Für Skalierungen von Projekten im ESF+ ist diese Kategorisierung hilfreich, aber nicht umfassend genug. Da ESF+-Projekte von öffentlicher Finanzierung abhängig sind (anders als bei stärker privatwirtschaftlich agierenden Organisationen der Sozialen Innovation) sind im ESF+-Kontext Faktoren wie die Priorisierung von Themen auf EU-, nationaler, und regionaler Ebene, die Bereitstellung und Budgetsituation, sowie die administrative Unterstützung und Passgenauigkeit entscheidend für eine erfolgreiche Skalierung und auch bei der Wahl eines konkreten Skalierungswegs. Skalierung kann in diesem Kontext beispielsweise durch die Zusammenarbeit mit einer anderen Trägerorganisation oder durch die Übernahme des Projekts durch eine solche erfolgen. Eine weitere Möglichkeit der Skalierung – im Sinne der Weiterführung und Verstetigung der Wirkung – besteht in der Projektfortführung durch die Sicherung geeigneter Folgefinanzierungen. Ein weiterer Ansatz ist die Integration eines Projekts in den Regelbetrieb oder allgemein in den öffentlichen Sektor. Auch der Austausch bewährter Praktiken (Good-Practice-Exchange), Peer-Learning oder die Verbreitung neuer, erprobter Standards können in diesem Kontext als Formen der Skalierung angesehen werden.

Im Folgenden werden wir die vier Skalierungsansätze (Skalierung in die Verwaltung, Dissemination und Open Source; Kooperation und Partnerschaftsmodell (Affiliation) und Branching und Expansion) vorstellen und mit Beispielen sowohl aus dem ESF+ als auch darüber hinaus veranschaulichen.

## 5.1. SKALIERUNG IN DIE VERWALTUNG

Ein Skalierungspfad für Soziale Innovationen besteht in der Überführung erfolgreicher Projektansätze in den Regelbetrieb der öffentlichen Verwaltung. Damit wird die Soziale Innovation nicht nur verstetigt, sondern auch strukturell verankert – mit dem Ziel, langfristige gesellschaftliche Wirkung zu entfalten. So eine institutionelle Skalierung meint dabei nicht nur die Ausweitung eines Projekts, sondern seine Integration in reguläre Verwaltungsabläufe – etwa durch die Verankerung als dauerhaftes Angebot, über entsprechende gesetzliche Rahmenbedingungen oder durch die Übernahme in Förderlogiken bzw. Förderprogramme.

Gerade in der öffentlichen Verwaltung liegt eine große Chance für Skalierung: Sie verfügt über die institutionellen Hebel, um aus punktuellen Lösungen systemische Veränderungen zu machen – sei es durch die Integration in bestehende Programme, durch neue gesetzliche Regelungen bzw. die Etablierung eines Rechtsanspruchs oder durch die Neugestaltung öffentlicher Dienstleistungen.

Die Verwaltung selbst steht unter zunehmenden Innovationsdruck. Komplexe gesellschaftliche Herausforderungen, etwa im Bereich Arbeitsmarkt, soziale Teilhabe oder Bildung, fordern neue Ansätze und flexiblere Strukturen. Die öffentliche Verwaltung wird dabei zunehmend nicht nur als Umsetzerin, sondern als aktiver **Social Innovator** verstanden: Sie kann Soziale Innovationen anstoßen, fördern und selbst realisieren (Schomaker et al., 2022).

Trotz vorhandener Ressourcen und eines wachsenden Bewusstseins für Soziale Innovation auf politischer und administrativer Makroebene zeigt sich in der Praxis, dass Skalierung in die Verwaltung anspruchsvoll bleibt. In die Verwaltung zu skalieren, bedeutet schließlich auch eine erfolgreiche und langfristige Kooperation mit dem öffentlichen Sektor herzustellen. Das erfordert von sozialen Innovator:innen auch ein bestimmtes Skillset (siehe S. 12). Zudem braucht es stabile politische Rahmenbedingungen und den politischen Willen, innovative soziale Lösungsideen auch von kleineren Träger:innen strukturell zu verankern und zu finanzieren.

Einerseits sind Verwaltungsprozesse häufig an starre Förderlogiken gebunden, andererseits erfordert eine Übernahme in den Regelbetrieb mehr als nur eine inhaltliche Passung: Es braucht politische Unterstützung, administrative Offenheit, freie Kapazitäten der Verwaltungsmitarbeitenden sowie gezielte Kommunikation mit Stakeholdern. Die Mobilisierung relevanter Akteur:innen, etwa durch gezielte Pilotprojekte, erfolgreiche Evaluationen oder partizipative Prozesse, ist entscheidend. Ebenso wichtig ist ein frühzeitiges Verständnis dafür, welche Anpassungen notwendig sind, damit eine Soziale Innovation auch in anderen Kontexten innerhalb der Verwaltung funktionieren kann.

Damit Skalierung in die Verwaltung gelingt, braucht es neben wirksamen Projektansätzen auch Übersetzungsarbeit zwischen Projektlogik und Verwaltungsrealität. Erfolgreiche Beispiele zeigen, dass besonders dann eine nachhaltige Übernahme gelingt, wenn Stakeholder frühzeitig eingebunden, Wirkung evidenzbasiert nachgewiesen und klare Bedarfe adressiert werden (van Lunenburg, 2024).

Um Skalierung in die Verwaltung im Rahmen des ESF+ zu fördern, hat die Europäische Kommission einen praxisorientierten Guide entwickelt. Darin schlägt sie vor, dass die öffentliche Verwaltung eine aktive Rolle im gesamten sozialen Innovationsprozess einnimmt. Dazu definiert sie sieben Schritte: Gemeinsames Verständnis aufbauen, Herausforderungen identifizieren und definieren, nach Innovationen mit Potenzial suchen, die Wirksamkeit dieser Innovationen prüfen, Unterstützung beim Skalierungsweg bieten, begleitendes Lernen im Austausch zwischen Verwaltung, Projektträger:innen und Ökosystem und das Mainstreaming als finalen Schritt (Europäische Kommission, 2022).

### DIESE STRATEGIE DER SKALIERUNG IN DIE VERWALTUNG IST BESONDERS GEEIGNET, WENN:

- Die Projektansätze auf relevante gesellschaftliche Herausforderungen und bestehende Verwaltungsbedarfe antworten (z.B. Inhalte aus dem Regierungsprogramm oder national umzusetzende EU-Richtlinien).
- Politische Unterstützung für den Lösungsansatz vorhanden ist und administrative Offenheit sowie Ressourcen in der Verwaltung mobilisiert werden können.
- Bereitschaft besteht, die Projektlogik an verwaltungspraktische Anforderungen anzupassen und dafür Übersetzungsarbeit zu leisten.

Die One Family Foundation setzt sich mit Sozialen Innovationen und kollaborativen Systemwandel (“collaborative systems change”) auf globaler Ebene auseinander und setzt dabei auch einen Schwerpunkt auf die Zusammenarbeit zwischen Sozialen Innovator:innen und Regierungen. In ihrem Report von 2025 halten sie fünf Dimensionen fest, in denen Innovator:innen bei einer Zusammenarbeit mit dem öffentlichen Sektor ihre Stärken und Bereitschaft unter Beweis stellen sollten:

## SKILLSET FÜR SOZIALE INNOVATOR:INNEN

- 1** Nachweis der Wirkung und Durchführbarkeit: Regierungen benötigen nachvollziehbare Belege dafür, dass eine Lösung unter realen Bedingungen und in vergleichbaren Kontexten funktioniert. Das können Daten aus Evaluationen oder glaubwürdigen Monitoring sein, wobei die Annahmen transparent sein müssen.
- 2** Klares und anpassungsfähiges Design: Ein Modell muss klar definiert sein – dokumentiert durch Handbücher, Schulungsleitfäden und eine klare Theorie des Wandels – und dennoch flexibel genug, um sich an lokale Gegebenheiten anzupassen. Kernelemente, die nicht verhandelbar sind, sollten von Elementen unterschieden werden, die für eine Lokalisierung offen sind.
- 3** Skalierbarkeit und Einfachheit: Um sich verbreiten zu können, müssen Innovationen intuitiv, lehrbar und mit bestehenden Systemen kompatibel sein. Skalierungsbereitschaft bedeutet, wesentliche Funktionen vereinfachen zu können, ohne an Wirkung zu verlieren, und sicherzustellen, dass die Mitarbeiter:innen an vorderster Front mit den verfügbaren Ressourcen Ergebnisse erzielen können.
- 4** Kosten- und Ressourcenanforderungen: Eine nachhaltige Finanzierung ist von entscheidender Bedeutung. Innovator:innen müssen realistische Kostenvoranschläge in großem Maßstab vorlegen, Finanzierungsoptionen skizzieren und aufzeigen, wie Personal, Schulungen, Lieferketten und Technologie mobilisiert werden sollen. Regierungen werden nur Modelle übernehmen, die den budgetären und logistischen Gegebenheiten entsprechen.
- 5** Evidenzbasierte Iteration und Lernen: Skalierung ist kein Endzustand, sondern ein Prozess der kontinuierlichen Verbesserung. Innovationen sollten Monitoring- und Feedback-Systeme beinhalten, schrittweise erweitert werden und anpassungsfähig bleiben. Regierungen schätzen Modelle, die Reaktionsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit in unterschiedlichen Kontexten demonstrieren können.

Abb. 3: Skillset für soziale Innovator:innen (Quelle: Billimoria, van Eijk & Klijn, 2025)

Mit den folgenden zwei Cases (Fit2work und Level-Up Erwachsenenbildung) möchten wir zeigen, wie im ESF+ Kontext in Österreich Skalierung in die Verwaltung erfolgreich aussehen kann und welche Faktoren hierfür förderlich waren.

## CASE 1: Fit2work



**fit2work** ist ein österreichweites Beratungs- und Unterstützungsprogramm für Menschen, deren Arbeitsfähigkeit aufgrund gesundheitlicher Probleme gefährdet ist. Ziel ist es, Betroffene frühzeitig zu begleiten, bevor gesundheitliche Einschränkungen zu dauerhafter Erwerbsunfähigkeit führen. Neben Einzelpersonen richtet sich das Programm auch an Unternehmen, welche die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden erhalten möchten.

fit2work agiert dabei als Drehscheibe zwischen den Personen und Betrieben. Im Rahmen der Beratung werden sowohl persönliche als auch betriebliche Maßnahmen erarbeitet, um eine nachhaltige Wiedereingliederung oder Prävention zu gewährleisten. In der Personenberatung wird gemeinsam mit den Betroffenen eine individuelle Strategie zur beruflichen Reintegration entwickelt. Auch Unternehmen werden in diesen Prozess einbezogen, um langfristige Lösungen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit ihrer Belegschaft zu entwickeln.

Das Programm füllt eine wichtige Versorgungslücke, insbesondere in Regionen ohne eigene betriebsärztliche Strukturen. Durch eine frühzeitige Intervention können dauerhafte Ausgliederungen aus dem Arbeitsmarkt verhindert werden. Ein besonderes Merkmal von fit2work ist die enge Verzahnung mit bestehenden arbeitsmarkt- und gesundheitsbezogenen Institutionen, durch die eine gute Betreuung und Weitervermittlung sichergestellt wird.

Das Programm umfasst eine strukturierte Beratung in mehreren Phasen. Betroffene erhalten eine Analyse ihrer beruflichen und gesundheitlichen Situation, arbeitsmedizinische sowie bei Bedarf auch psychologische Unterstützung, und eine Begleitung beim Wiedereinstieg nach längeren Krankenständen. Unternehmen werden zu Maßnahmen zur Reduzierung von Krankenständen, zur Vermeidung frühzeitiger Pensionierungen und zur Gestaltung gesunder Arbeitsabläufe beraten.

### SKALIERUNGSTORY

Die Ursprünge von fit2work gehen auf das Vorläuferprojekt „AEIOU – Arbeitsfähigkeit erhalten für Individuen, Organisationen und Unternehmen“ (2002-2005) im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft des ESF zurück. Ziel war es, durch präventive Maßnahmen die Erwerbsfähigkeit der österreichischen Bevölkerung langfristig zu sichern und krankheitsbedingte Frühpensionierungen zu reduzieren. Basierend auf diesen Erfahrungen starteten erste Pilotprojekte in Wien, Niederösterreich und der Steiermark mit dem Fokus auf Personenberatung. 2012 wurde das Programm auf ganz Österreich ausgeweitet und 2013 kam die betriebliche Beratung hinzu, die zunächst durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) ko-finanziert wurde.

Heute ist fit2work flächendeckend mit über 60 Standorten in ganz Österreich vertreten. Rund 11.200 Betriebe und knapp 275.000 Personen (Stand 31.12.2025) haben bereits von den Angeboten profitiert.

Die zentrale Koordination erfolgt durch die Stabsabteilung im Sozialministeriumservice, für die konkrete regionale Beratung sind Umsetzungspartner zuständig. Die Finanzierung erfolgt durch nationale Mittel des BMSGPK<sup>3</sup>, des AMS, der Pensionsversicherungsanstalt, der AUVA und der Österreichischen Gesundheitskasse (ÖGK).

Ein entscheidender Faktor für die langfristige Absicherung von fit2work war die rechtliche Verankerung im Arbeits- und Gesundheit Gesetz (AGG). Dieses Gesetz definiert die Notwendigkeit eines flächendeckenden Beratungs- und Unterstützungsangebots zur Erhaltung der Erwerbsfähigkeit. Zusätzlich wurde fit2work durch das Wiedereingliederungsteilzeitgesetz in bestehende arbeitsrechtliche Strukturen integriert.

## LEARNINGS

- Bedarfsorientierung: fit2work schließt eine Lücke im Arbeitsmarkt- und Gesundheitssystem.
- Rechtliche Verankerung: Durch das AGG ist das Programm langfristig abgesichert.
- Politische Priorität: Politisch genießt das Programm eine hohe Priorität, insbesondere in Hinblick auf die laufenden Debatten zur Anhebung des Pensionsalters. Fit2work leistet hier einen Beitrag zur Verlängerung der Erwerbsfähigkeit.
- Starke und kritische Partnerorganisationen treiben das Programm voran.
- Die Wirkungsmessung zeigt, dass das Programm gut angenommen wird.

<sup>3</sup> Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz

# CASE 2: Basisbildung / "Level Up - Erwachsenenbildung"

**LEVEL UP**  
Erwachsenenbildung

Die Zentrale Beratungsstelle für Basisbildung und Alphabetisierung (jetzt: „Level Up -Erwachsenenbildung“) ist eine Kooperation des Bundes (vom BMFWF getragen) und der Bundesländer in Österreich gemäß Art. 15a B-VG. Level Up fungiert – finanziert durch Landesbudgets und den Europäischen Sozialfonds – als überregionale und überinstitutionelle Informationsdrehscheibe zur Förderung von Basisbildung und Alphabetisierung. Diese Länder-Bund-Initiative startete 2012 unter dem Namen „Initiative Erwachsenenbildung“ (IEB). Level Up stellt Fördermittel zur Realisierung von Bildungsangeboten im Bereich Basisbildung und Nachholen des Pflichtschulabschlusses zur Verfügung. Das Ziel ist es, in Österreich lebenden Jugendlichen und Erwachsenen auch nach Beendigung der schulischen Ausbildungsphase den Erwerb grundlegender Kompetenzen und Bildungsabschlüsse unentgeltlich zu ermöglichen. Die Basisbildung in Österreich entwickelte sich aus einer Reihe von Projekten, die bereits in den späten 1990er Jahren begannen. Zu Vorgängerprojekten der Basisbildung zählen zum Beispiel „In.Bewegung“ oder „learn forever“, neben einigen weiteren ESF ko-finanzierten Projekten. Anfangs sprach man vor allem von Alphabetisierungskursen. Die ersten Projekte wurden in Projektpartnerschaften mit weiteren Organisationen abgewickelt und umfassten neben der Entwicklung von Curricula auch Öffentlichkeitsarbeit, Zielgruppenerreichung, Trainer:innen-Weiterbildung und Qualitätssicherung.

## SKALIERUNGSSTORY: POLITISCHE INTEGRATION & BUNDESWEITE SKALIERUNG

Ab 2008 begann die Initiative Erwachsenenbildung als Teil des Regierungsprogramms, mit dem Ziel, kostenlose Bildungsangebote in ganz Österreich zu etablieren, um Grundkompetenzen zu sichern und das Nachholen von Pflichtschulabschlüssen für Erwachsene zu ermöglichen. Dabei wurde der Begriff „Basisbildung“ geprägt, der über die Alphabetisierung hinausgeht und von Anfang an verschiedene Kompetenzbereiche umfasst, darunter mathematische und digitale Fähigkeiten sowie das „Lernen lernen“. Eine Expert:innengruppe aus Politik, Wissenschaft und Erwachsenenbildung entwickelte das Programm.

Ein wesentlicher Schritt war die bundesweite Skalierung der Basisbildung, da vorherige Projekte regional begrenzt und mit geringen Teilnehmerzahlen liefen. Um eine flächendeckende Umsetzung zu gewährleisten, wurde das Programm mit klaren Rahmenbedingungen, Akkreditierungskriterien für Trägerorganisationen und Qualitätsstandards versehen.

Aufgrund politischen Willens und der Relevanz des Themas, als auch durch erfolgreiche Verhandlungen zwischen Bund und Länder, fällt die Basisbildung seit 2012 unter eine Artikel-15a-Vereinbarung.



Foto: fit2work

Diese Vereinbarung zwischen Bund und Ländern kann bei länderübergreifenden Tätigkeiten vom Bund entweder mit allen oder mit ausgewählten Bundesländern über Angelegenheiten ihres jeweiligen Wirkungsbereichs abgeschlossen werden. Diese 15a-Vereinbarungen binden sowohl den Bund als auch die Bundesländer an die getroffenen Vereinbarungen und bieten im Skalierungskontext Stabilität und politische Unterstützung. Die derzeitige Vereinbarung läuft bis 2028, wobei Bund und Länder regelmäßig neu verhandeln müssen.

## LEARNINGS

- Politische Überzeugungsarbeit auf Bundesländerebene verhalf zur länderübergreifenden Kooperation.
- Mittelfristige Verankerung im aktuellen Regierungsprogramm bietet politisch stabile Rahmenbedingungen.
- Eine enge und gute Kooperation mit zentralen Akteur:innen (z.B. AMS, ÖIF, Bundeskanzleramt) ist für die Skalierung in die Verwaltung unerlässlich.
- Die Nachhaltigkeit des Programms erfordert auch weiterhin kontinuierliche politische Priorisierung und gesicherte Finanzierung über das Jahr 2028 hinaus.

## 5.2. DISSEMINATION UND OPEN-SOURCE

Bei der Dissemination übernehmen andere Organisationen sozial innovative Lösungen und Modelle und passen sie an ihre Gegebenheiten an (Desa & Koch, 2014). Die Ursprungsorganisation wird dadurch nicht erweitert, kann aber ihre Erfahrungen und Expertise teilen. Die Dissemination bietet entscheidende Vorteile: Sie ermöglicht das schnelle Erreichen einer großen Reichweite bei gleichzeitig geringen Kosten und geringem Aufwand. Diejenigen, die einen Ansatz einer bestehenden Organisation in ihrer eigenen Region anwenden, verfügen über lokales Wissen und können regionale Besonderheiten berücksichtigen (Heinecke & Mayer, 2012). Ein wesentlicher Nachteil der Dissemination besteht jedoch darin, dass die ursprüngliche Organisation keine Kontrollmechanismen hat, um sicherzustellen, wer den Ansatz repliziert und ob die Qualität dabei gewahrt bleibt (ebd., Chowdhury & Santos, 2010). Daher kann die Verbreitung als eng verwandt mit Open-Source-Ansätzen angesehen werden (Smith et al., 2016).

Open-Source-Ansätze passen besser zur Ausrichtung von Sozialunternehmen oder gemeinnützige Organisationen als zu jener von Wirtschaftsunternehmen. Sozialunternehmen haben primär das Ziel, ihre soziale Wirkung zu maximieren und konzentrieren sich daher auf die gesellschaftliche Wertschöpfung. Wirtschaftsunternehmen hingegen streben primär danach, durch ihre Produkte oder Dienstleistungen Profit zu erzielen und diesen für ihre Eigentümer:innen zu sichern (ebd.). Übliche Verbreitungsstrategien beinhalten beispielsweise analoge oder digitale Veröffentlichungen (z. B. Broschüren, Open-Source Programme oder Plattformen, Handbücher und öffentliche Reden), Schulungen, Beratung und die Festlegung von Standards, manchmal in Verbindung mit Akkreditierungen (ebd.).

### Diese Strategie der Dissemination ist besonders geeignet, wenn:

- Die Ansätze leicht verständlich und einfach umsetzbar sind.
- Die Initiator:innen möchten, dass andere den Ansatz eigenständig übernehmen und umsetzen können.
- Die Initiator:innen bereit sind, loszulassen und keine strengen gemeinsamen Qualitätsstandards vorgeben.
- Die Initiator:innen die Skalierungskosten möglichst gering halten möchten (Bühner et al., 2021).



# CASE 3: DIE TAFEL ÖSTERREICH



Die Tafel Österreich, ursprünglich als Wiener Tafel im Jahr 1999 gegründet, zählt zu den ersten Foodbank-Konzepten Europas und ist ein Vorreiter im Kampf gegen Lebensmittelverschwendung und Ernährungsarmut. Angestoßen wurde das Projekt von Martin Haiderer, dem das strukturelle Ungleichgewicht zwischen Überfluss und Mangel in den 1990er Jahren auffiel. Während in Supermärkten weiterhin große Mengen an genießbaren Lebensmitteln entsorgt werden, fehlt es vielen Menschen an einer ausreichenden Versorgung mit Nahrungsmitteln – ein Missstand, den Die Tafel Österreich seither adressiert.

Zentraler Ansatz der Organisation ist die Rettung von Lebensmitteln und deren Weitergabe an Bedürftige. Dabei verfolgt sie ein doppeltes Wirkmodell: Zum einen die tägliche logistische Arbeit, die Umverteilung überschüssiger Lebensmittel von Betrieben an bedürftige Menschen, zum anderen die Bewusstseinsbildung rund um Armut, Hunger und Ressourcenverschwendung. Diese zweite Säule wird unter anderem durch Bildungsarbeit in Schulen, politische Arbeit und Beteiligung an transnationalen Netzwerken wie FEBA (European Food Banks Federation) getragen. Auch im TafelHaus am Wiener Großmarkt wird Wissen weitergegeben, etwa durch Trainings für ehrenamtlich Engagierte.

## SKALIERUNGSSTORY

Entwickelt wurde das Konzept vor über 50 Jahren in den USA und ist vor 25 Jahren nach Österreich gekommen. Es bietet eine Win-Win-Win Situation für Armutsbetroffene, Unternehmen und Umwelt und ist heute Teil einer der größten zivilgesellschaftlichen Bewegungen Europas. Die Tafel Österreich wurde nach internationalem Vorbild als sogenannte Sozialspektion aufgebaut, ein kooperierendes Modell, bei dem tonnenweise genießbare Lebensmittel kostenfrei an soziale Einrichtungen weitergegeben werden.

Seit den Anfängen hat sich das Modell kontinuierlich weiterentwickelt: 2012 war die Tafel Österreich Mitgründerin von Foodsharing, 2014 folgte die Mitbegründung des Verbands der österreichischen Tafeln. Ab 2015 schlossen sich zahlreiche weitere Initiativen dem Grundgedanken an – von lokalen Vereinen bis zu Sozialmärkten. Parallel dazu entstanden kommerzielle Projekte von anderen Anbieter:innen wie Too Good To Go oder Unverschwendet, die das Thema Lebensmittelrettung auf andere Weise aufgriffen.

Zu Beginn des 25-jährigen Jubiläums im Jahr 2023 wurde die Organisation offiziell in „Die Tafel Österreich“ umbenannt – eine bewusste Entscheidung, die der gestiegenen nationalen Relevanz gerecht wird. Gleichzeitig wurde der Fokus strategisch erweitert: Neben Lebensmitteln aus Handel und Produktion rücken nun auch Spenden aus der Landwirtschaft in den Fokus.

Ein weiterer Meilenstein: Innerhalb eines Jahres verdoppelte sich die Reichweite der Organisation. Die Versorgung sozialer Einrichtungen wurde bundesweit ausgebaut – mithilfe einer digitalen Spendenvermittlungsplattform, der Tafel-Drehscheibe und durch Nutzung bestehender regionaler Infrastrukturen. Heute beliefert die Tafel Österreich über 160 soziale Einrichtungen, versorgt mehr als 75.000 armutsbetroffene Personen, arbeitet mit über 250 Spendern zusammen und hat dabei über 10 Millionen Kilogramm Lebensmittel gerettet – was mehr als 20 Millionen Kilogramm eingesparter CO<sub>2</sub>-Äquivalente entspricht.

Die Skalierung erfolgte im Sinne einer Dissemination (Mainstreaming) – also durch gezielte Verbreitung und Einbettung in bestehende Systeme, ohne parallele Strukturen aufzubauen.

## LEARNINGS

Die Skalierung der Tafel Österreich liefert wichtige Erkenntnisse für Soziale Innovation im großen Maßstab. Die Organisation profitiert von über 25 Jahren Erfahrung mit den Bedürfnissen von Spender:innen und Empfänger:innen, von einem diversen Team aus Haupt- und Ehrenamtlichen und von einem starken Vertrauensverhältnis innerhalb ihres Netzwerks.

### Wesentliche Erfolgsfaktoren:

- Der frühzeitige und konsequente Aufbau von Partnerschaften mit Unternehmen, NGOs und der öffentlichen Hand.
- Ein starkes Augenmerk auf digitale Prozesse zur Effizienzsteigerung, insbesondere in Logistik und Spendenvermittlung.
- Der Mut, sich ständig neu zu erfinden, weiterzuentwickeln und auch Unsicherheiten auszuhalten.
- Eine lösungsorientierte Haltung, die nicht nach Schuldigen sucht, sondern nach gangbaren Wegen – immer verbunden mit einem positiven gesellschaftlichen Narrativ.
- Der konsequente Einsatz von Daten zur Wirkungsmessung, die über klassische Output-Kennzahlen hinausgehen.
- Vernetztes Denken an der Schnittstelle von Ökologie und Sozialem zur Bewältigung komplexer Herausforderungen.



Foto: Die Tafel Österreich/Thomas Topf



## 5.3. KOOPERATION UND PARTNERSCHAFTSMODELLE

Eine weitere Form der Skalierung sozialer Wirkung sind **Kooperationen bzw. Partnerschaftsmodelle**. In der Literatur zu Skalierung liest man auch häufig von **Affiliation** in diesem Zusammenhang. Sie basiert auf Partnerschaften zwischen verschiedenen Organisationen, typischerweise zwischen einer übergeordneten Organisation und einem oder mehreren Partner:innen, die den innovativen Ansatz in einem bestimmten Bereich umsetzen. Die Beziehung zwischen den beiden Parteien kann von einer losen Zusammenarbeit zwischen Organisationen mit demselben Auftrag bis hin zu eng miteinander verbundenen Partnersystemen reichen (Heinecke & Mayer, 2012).

Dazu gehört die Einrichtung eines Netzwerks unabhängiger Organisationen mit gemeinsamen Aktivitäten, Zielen und Grundsätzen (Weber et al., 2015). Darüber hinaus sind Joint Ventures sowie Lizenzvereinbarungen zwischen den Sozialen Innovator:innen und anderen Einrichtungen, die bereit sind, das Modell zu kopieren, Formen dieses Skalierungsansatzes (Dees et al., 2004).

Affiliation-Strategien sind durch eine, zumindest auf einer gewissen Ebene und im Unterschied zur Dissemination, formalisierte Beziehung zwischen dem/der Ursprungsinnovator:in und den Replikator:innen gekennzeichnet. Diese Struktur ermöglicht es den beteiligten Organisationen, von den Synergien des Netzwerks zu profitieren. Im Vergleich zur Dissemination bietet die Affiliation der übergeordneten Organisation eine stärkere Kontrolle über die Umsetzung durch die Partner:innen. Lokale Partner:innen sorgen dafür, dass geografische Besonderheiten berücksichtigt werden. Der Aufbau von Partnerschaften im Rahmen der Affiliation erfordert jedoch mehr Zeit und Ressourcen sowie eine intensive Unterstützung durch die Ursprungsorganisation (Heinecke & Mayer, 2012). Eine sehr enge Form dieser Skalierungsstrategie ist das Social Franchising. Dies ermöglicht es anderen Einrichtungen, denselben Markennamen und dasselbe Geschäftsmodell zu verwenden, wobei die Markenkonsistenz als Schlüssel zum Erfolg des Sozialunternehmens angesehen wird (Volkman, 2012). Dafür wird auch das Management in die Hände des Franchise-Nehmenden gelegt, meistens werden bestimmte Zahlungen wie Gewinnbeteiligungen und/ oder Fixbeträge an den Franchise-Gebende (also die Organisation mit dem ursprünglichen Konzept) fällig.

### Diese Strategie ist besonders geeignet:

- Wenn Organisationen **hohe Qualitätsstandards** verfolgen und/oder mit sensiblen Zielgruppen arbeiten.
- Wenn die Aktivitäten zwar komplex sind, sich jedoch gut **standardisieren** lassen. Bei Konzepten, bei denen **lokale Anpassungen eine zentrale Rolle** spielen.
- Wenn der Organisation der **Austausch sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung** des Modells ein besonderes Anliegen sind (Bühner et al., 2021).

# CASE 4: JUGENDBILDUNG

**LEVEL UP**  
Erwachsenenbildung

Das Jugendcollege ist ein schulanalogenes Bildungsangebot für neu zugewanderte Jugendliche. Es wurde als groß angelegtes Projekt in Wien ins Leben gerufen, um Asylberechtigten und Asylwerbenden eine umfassende Bildungsgrundlage zu bieten. Das Programm umfasst unter anderem Deutsch, Mathematik, Englisch sowie Partizipation und Kreativunterricht und bietet eine intensive Förderung mit bis zu 30 Wochenstunden. Die Anfänge des Jugendcollege gehen auf das ESF geförderte Projekt „Jugendcollege StartWien“ zurück, das 2015 von Interface Wien umgesetzt wurde. Interface ist eine Tochterorganisation der Stadt Wien (Abteilung Integration und Diversität, MA17). Im anfänglichen Projekt wurden hauptsächlich Deutschkurse verschiedenster Level angeboten. Auch in der Steiermark wurde das Konzept des Jugendcolleges repliziert.

## SKALIERUNGSTORY

**Übernahme des Jugendcolleges am AMS:** Ab dem Jahr 2015 entwickelte sich auf Basis des Projektes die Idee eines größer angelegten Bildungsprogrammes, das über das Angebot von Deutschkursen hinausgeht. Mit „StartWien – Das Jugendcollege“ wurde 2016 am AMS mit rund 1000 Plätzen eine umfassende bildungs-, sozial-, integrations- und arbeitsmarktpolitische Maßnahme in Wien implementiert, welche für die Hauptzielgruppe Jugendliche und junge Erwachsene zwischen 15 und 25 Jahren mit Fluchthintergrund konzipiert war. Das Lernprogramm umfasst die Kernmodule Basisbildung (Mathematik, Englisch, Informations- und Kommunikationstechnologien) und Deutschmodule. Dazu kommen Spezialmodule (z. B. Natur, Gesundheit und Soziales, kritische Partizipation, Peer-Dolmetsch und Werkstätte), die je nach persönlichen Vorkenntnissen und schulischen bzw. beruflichen Bildungszielen kombiniert werden.<sup>4</sup> Das Projekt hat die Brückenfunktion inne, die Jugendlichen zu weiteren Bildungsmaßnahmen zu ermutigen, um einen geeigneten Beruf oder eine Berufsausbildung zu erzielen. Es wurde an die Bedürfnisse der Zielgruppe angepasst, zum Beispiel indem das Projekt im Zeitverlauf seine Zielgruppe von bis zu 21-jährigen jungen Erwachsenen auf bis zu 25-jährigen jungen Erwachsenen ausweitete. Die Finanzierung erfolgt aus Mitteln des ESF, des AMS Wien, des FSW und der Stadt Wien (MA 17).

<sup>4</sup> <https://presse.wien.gv.at/2017/07/04/1-jahr-startwien-das-jugendcollege-1-jahr-bildung-chancen-und-zukunftsperspektiven-fuer-jugendliche>



Foto: Interface Wien GmbH



Foto: Interface Wien GmbH



Foto: Interface Wien GmbH

### Abspaltungen, Anpassungen & neue Kooperationen des Jugendcolleges ab 2019:

Seit 2019 fördert der ESF/ESF+ nur noch das städtische Jugendcollege, während das AMS eigene Programme für Asylberechtigte aufsetzte. Ein Unterschied der beiden Angebote besteht darin, dass das Jugendcollege des AMS für asylberechtigte Personen zur Verfügung steht, wohingegen das Jugendcollege der Stadt Wien auch für asylwerbende Jugendliche und nachgezogenen Familien offensteht. Die Umsetzung des städtischen Jugendcolleges wurde von Interface Wien übernommen. Zwischen 2020 und 2022 wurde das Programm durch das pandemiebedingte REACT-Programm der EU zusätzlich unterstützt, was zu Anpassungen mit verstärktem Fokus auf Digitalisierung und Nachhaltigkeit führte.

Aufgrund steigender Nachfrage – insbesondere durch Zuzug aus anderen Bundesländern – erhöhte das Jugendcollege AMS Wien die Kapazitäten seiner Programme im Jahr 2024 auf 4.000 Plätze. Zusätzlich werden rund 1.000 Plätze im „College 25+“ für Asyl- und subsidiär Schutzberechtigte, die das 25. Lebensjahr bereits vollendet haben, zur Verfügung gestellt<sup>5</sup>. Um eine Abgrenzung zum AMS-Angebot zu schaffen, wurde das städtische Jugendcollege 2025 in „StartWien College“ umbenannt. Gleichzeitig wurde der Einstieg flexibilisiert: Statt zwei Startterminen pro Jahr gibt es nun vier, um eine individuellere Förderung der Teilnehmenden zu ermöglichen.

<sup>5</sup> <https://www.bmaw.gv.at/European-Year-of-Skills/Newsletter/4-Newsletter-Jugend/5-Unterstuetzung-niemanden-zuruecklassen/Jugendcollege-Wien.html>

## LEARNINGS

Der Erfolg der Skalierung des Jugendcolleges beruhte auf (und ist auch in Zukunft abhängig von) mehreren Faktoren:

- Politischer Wille und eine gesicherte Finanzierung spielten eine zentrale Rolle, getragen durch das langfristige Engagement der Stadt Wien, des AMS und die Kofinanzierung durch die EU.
- Das Programm wurde kontinuierlich an die Bedarfe der Zielgruppen angepasst, etwa durch differenzierte Sprachförderung und enge Kooperation mit Schulen für Bildungsübergänge.
- Die Einführung von verwaltungstechnischen Innovationen wie der leistungsorientierten Finanzierung erhöhte die Effizienz, während die starke Vernetzung mit Non-Profit-Organisationen, Schulen und der Wirtschaft die Umsetzung unterstützte. Eine leistungsorientierte Finanzierung erleichtert den administrativen Aufwand bei Reportings, da nicht alle durchgeführten Projektaktivitäten einzeln abrechnet werden müssen, sondern für eine Finanzierung lediglich die geplanten Ergebnisse oder Meilensteine vollbracht und belegt werden müssen. Dies schafft mehr Freiraum für Innovation.
- Insgesamt ist das Jugendcollege auch ein gutes Beispiel dafür, dass in Realität Skalierung in der Verwaltung oft nicht einem einzigen idealtypischen Skalierungsweg folgt, sondern sich hier oft Aspekte überlappen (wie für den Erfolg und die Durchsetzung des Jugendcolleges: ein Mix aus Replikation und Kollaborationen).

Die Zukunft des Programms ab 2028 bleibt allerdings offen und hängt von politischen Entscheidungen sowie der weiteren Finanzierung durch den ESF+ ab.

# CASE 5: MUTFLUENCER\*INNEN



Das Projekt „Mutfluencer\*innen“ ist eine Initiative der youngCaritas, die während der Corona-Pandemie im Jahr 2021 entstand, um junge Menschen zu unterstützen. Mutfluencer\*innen sind junge Personen zwischen 16 und 26 Jahren, die sich aktiv für die Mitgestaltung von „sozialen Veränderungsprozessen“ einsetzen. Hier geht es vor allem darum, verpasste Chancen und Handlungsmöglichkeiten durch Krisen wie die Corona-Pandemie aufzuholen.

Der innovative Ansatz des Projekts bestand darin, die Teilnehmenden als Expert:innen ihrer eigenen Lebensrealität zu fördern und ihnen Projektgelder für eigene Projektideen zur Verfügung zu stellen. Die Zielgruppe der jungen Menschen ist absichtlich nicht weiter definiert, da dies Offenheit für junge Menschen mit verschiedenen soziökonomischen Hintergründen und Bildungshintergründen bietet. Dies führte bisher auch zu einem wichtigen Austausch der Mutfluencer\*innen untereinander, als auch zu einem voneinander Lernen. Auch konnten die jungen Personen von den gegenseitigen Netzwerken profitieren, wie eine Person seitens der Caritas berichtete.

In Kooperation mit verschiedenen Organisationen bot das Projekt vom Jahr 2021 – 2023 für 88 Personen und 63 verschiedene Projekte intensive Betreuung, Coachings und Trainings zu Themen wie Projektmanagement und Öffentlichkeitsarbeit. Ziel war es, positive Grundhaltungen zu entwickeln, Handlungsfähigkeit und Selbstermächtigung zu stärken, soziale Inklusion zu fördern und durch die Projekte der Jugendlichen einen Multiplikator:inneneffekt in ihren Gemeinschaften zu erzielen. Der Multiplikator:inneneffekt kommt dadurch zustande, dass die Mutfluencer\*innen jeweils ihre eigenen Netzwerke durch ihre umgesetzten Projekte positiv beeinflussen.

Hierfür arbeiten youngCaritas und Caritas mit Teach for Austria und ABZ Austria zusammen. Finanziert wurde das Projekt durch das österreichische Sozialministerium (BMSGPK).

## SKALIERUNGSSTORY

Einerseits konnte das Projekt „Mutfluencer\*innen“ durch neue Kooperationen für die Jahre 2024 – 2025 weitergeführt werden. Hierbei beteiligte sich die HIL-Foundation als neue Kooperationspartnerin an der Ko-Finanzierung des Projekts, wobei die Mutfluencer\*innen insgesamt aber weniger Budget als zum ersten Förderzeitraum (2021-23) zur Verfügung haben.

Andererseits beruht die Skalierung darauf, dass Projekte und Projekthalte auch über das Projekt hinaus transferiert wurden. So entstanden beispielsweise aus Mutfluencer\*innen-Projekten soziale Unternehmen wie zum Beispiel „Schenken statt Wegwerfen“, aus welchem das Unternehmen „Tech 2 Learn“ (zugehörig zu Techline) entstand, welches sich für eine nachhaltige Techniknutzung einsetzt und Jugendlichen durch Workshops Know-How zur Reparatur von Laptops vermittelt.

Zugleich setzen sie sich für digitale Teilhabe ein, indem Kinder und Jugendliche aus benachteiligten Verhältnissen Zugang zu Second-Hand Laptops bekommen. Weitere Mutfluencer\*innen konnten Partnerschaften mit anderen unterstützenden Organisationen herstellen und einer Mutfluencerin verhalf das Projekt in den Start der Selbstständigkeit.

## LEARNINGS

**Der bisherige Erfolg der Mutfluencer\*innen ist neben der Relevanz, junge Menschen zu ihren eigenen sozialen Projektideen zu ermutigen und zu unterstützen, auch folgenden Aspekten zuzurechnen:**

Die Verwendung/ Entstehung von **Multiplikator:innen-Effekte** durch das Projekt haben zu einer gestiegenen Reichweite und Sichtbarkeit des Projekts bei relevanten Zielgruppen beigetragen.

**Kooperationen mit vielen unterschiedlichen öffentlichen und privaten Träger:innen** realisieren die gewünschte Projektgestaltung und Finanzierung.

Aus dem Projekt Mutfluencer\*innen sind einige **soziale Unternehmen entstanden**, die über die Projektlaufzeit der Mutfluencer\*innen hinaus bestehen.

Ein **weiterhin bestehendes Alumni-Netzwerk** sorgt für die Nachhaltigkeit des Projekts weshalb auch in dieser Hinsicht Skalierungserfolg gegeben ist.

Nichtsdestotrotz sind Finanzierungsunsicherheiten für die Folgejahre gegeben und die Weiterführung des Projekts „Mutfluencer\*innen“ ist abhängig von zukünftigen Unterstützungen bei der Finanzierung.



Foto: Caritas Wien

## 5.4. BRANCHING UND EXPANSION

Als dritte Option beschreibt das **Branching** die Skalierungsmethode mit der höchsten Form der Kontrolle für die Sozialen Innovator:innen (Dees et al., 2004). Branching bezieht sich auf organisationales Wachstum, also in vielen Fällen die Schaffung weiterer lokaler Standorte durch eine Organisation. In diesem Fall kann die Organisation Managementpersonal einstellen und die Aktivitäten in den Zweigstellen von einem Hauptsitz aus steuern (Weber et al., 2015). Somit ist die Zweigstelle der engste Kanal, der die rechtlichen Eigentumsverhältnisse sichert und die Nutzung der vorhandenen Infrastruktur für die Skalierung ermöglicht (Smith et al., 2016).

Filialstrukturen sind besonders geeignet, wenn die erfolgreiche Umsetzung des Ansatzes von einer strengen Qualitätskontrolle, spezifischen Praktiken und impliziten Wissen abhängt. Eine zentrale Koordinierung aller Niederlassungen trägt dazu bei, eine anerkannte Marke aufzubauen, Größenvorteile zu nutzen und immaterielle Werte wie die Unternehmenskultur zu übertragen.

Die zentrale Organisation läuft jedoch Gefahr, sich zu stark auf die Koordinierung ihrer Tochtergesellschaften zu konzentrieren und dabei das Tagesgeschäft zu vernachlässigen (Volkman, 2012), was zu einer sinkenden Qualität der Dienstleistungen führen kann. Weitere Nachteile sind hohe Kosten aufgrund des Bedarfs an zusätzlichen Ressourcen und langsame Fortschritte beim Erreichen von Skaleneffekten. Zudem kann es für die zentrale Organisation schwierig sein, lokale Besonderheiten zu berücksichtigen, da ihr oft das lokale Wissen fehlt (Heinecke & Mayer, 2012; Europäische Kommission, 2022).

**Diese Strategie ist besonders geeignet für:**

- die Verbreitung komplexer Prozesse.
- Organisationen mit umfangreichen Ressourcen.
- Organisationen, bei denen die Organisationskultur eine wesentliche Rolle bei der Erreichung der Wirkung spielt (Bühner et al., 2021).



## CASE 6: HOBBY LOBBY



Die Hobby Lobby ist eine Bildungs- und Freizeitinitiative, das Kindern und Jugendlichen im Alter von 10 bis 16 Jahren aus sozioökonomisch benachteiligten Verhältnissen kostenlose und niederschwellige Freizeitgestaltung ermöglicht. Das Angebot reicht von regelmäßigen Kursen über Sommerprogramme bis hin zu einem eigenen Youth Leaders Programm, in dem junge Menschen gezielt in ihrer Persönlichkeitsentwicklung gefördert werden. Im Zentrum des Wirkmodells steht die Stärkung sozialer Kompetenzen, die Entwicklung von Führungskompetenzen, psychosoziale Unterstützung sowie der Aufbau eines unterstützenden Netzwerks für die Teilnehmenden. Die Hobby Lobby schafft damit sichere Räume, in denen Jugendliche ihr Potenzial entfalten können – unabhängig von ihrer Herkunft oder ihrem sozialen Status.

### SKALIERUNGSSTORY

Gestartet wurde die erste Hobby Lobby im Oktober 2018 in Wien, mit dem Ziel, Jugendlichen aus armutsgefährdeten Lebenslagen ein alternatives Freizeitangebot zu bieten. Bereits im März 2019 lief die erste Pilotphase, an der rund 100 Kinder teilnahmen. Zwei Jahre später, im Juni 2020, wurde das Projekt als eigenes Bildungsunternehmen institutionalisiert. Was als kleine Initiative begann, wuchs zügig: 2021 erfolgte die erste Expansion innerhalb Wiens, 2022 wurde auf Bundesländer ausgeweitet, und 2023 zählte das Netzwerk bereits zehn österreichische Standorte.



Heute ist die Hobby Lobby an 14 Standorten vertreten – darunter fünfmal in Wien sowie in Salzburg, Mödling, Wiener Neustadt, Innsbruck, Linz, und sogar international in Rostock (Deutschland) und mit zwei Standorten in Timișoara (Rumänien).

Die Organisation nutzt sowohl ein Branching- als auch ein Social-Franchise-Modell, um systemisch zu wirken und gleichzeitig an bestehende regionale Strukturen anzudocken. Dabei arbeitet sie sowohl mit neu gegründeten lokalen Zweigvereinen als auch mit Kooperationspartner:innen wie der LebensGroß GmbH. Bereits zwei Jahre nach der Pilotphase wurde das Konzept erstmals erfolgreich evaluiert und repliziert – seither wird es laufend weiterentwickelt. Seit 2024 expandiert die Hobby Lobby auch nach Deutschland und Oberösterreich.

## LEARNINGS

Die Skalierung der Hobby Lobby zeigt, wie geplantes Wachstum mit Qualitätssicherung vereinbar ist.

- Strenge Auswahl von Partner:innen und Standorten, um die Kernidee des Konzepts zu bewahren.
- Ein klar strukturierter, stark angeleiteter Skalierungsprozess und regelmäßige Austauschformate zur Vernetzung der Beteiligten.
- Ein bewusster Umgang mit Fehlern, inklusive Raum für Scheitern und Ausprobieren.
- Bedeutung der regionalen Einbettung: Herausforderungen unterscheiden sich stark zwischen Städten, Bundesländern und Ländern. Jede neue Region bedeutet einen Neustart in Bekanntheit und Strukturaufbau – von der Sichtbarkeit bis hin zur Partnergewinnung.
- Langfristig angelegte, nachhaltige Finanzierungsmodelle sowie ein kontinuierlicher Wissenstransfer zwischen den Standorten.

Diese Beispiele zeigen, dass die Skalierung Sozialer Innovation in unterschiedlicher Art und Weise realisiert werden kann. Zum einen wird die Wahl des Skalierungspfads beeinflusst vom Angebot an verfügbaren Ressourcen zum anderen vom Grad der gewünschten Kontrolle und Steuerungsmöglichkeiten (siehe Abb. 4).

## SKALIERUNGSANSÄTZE

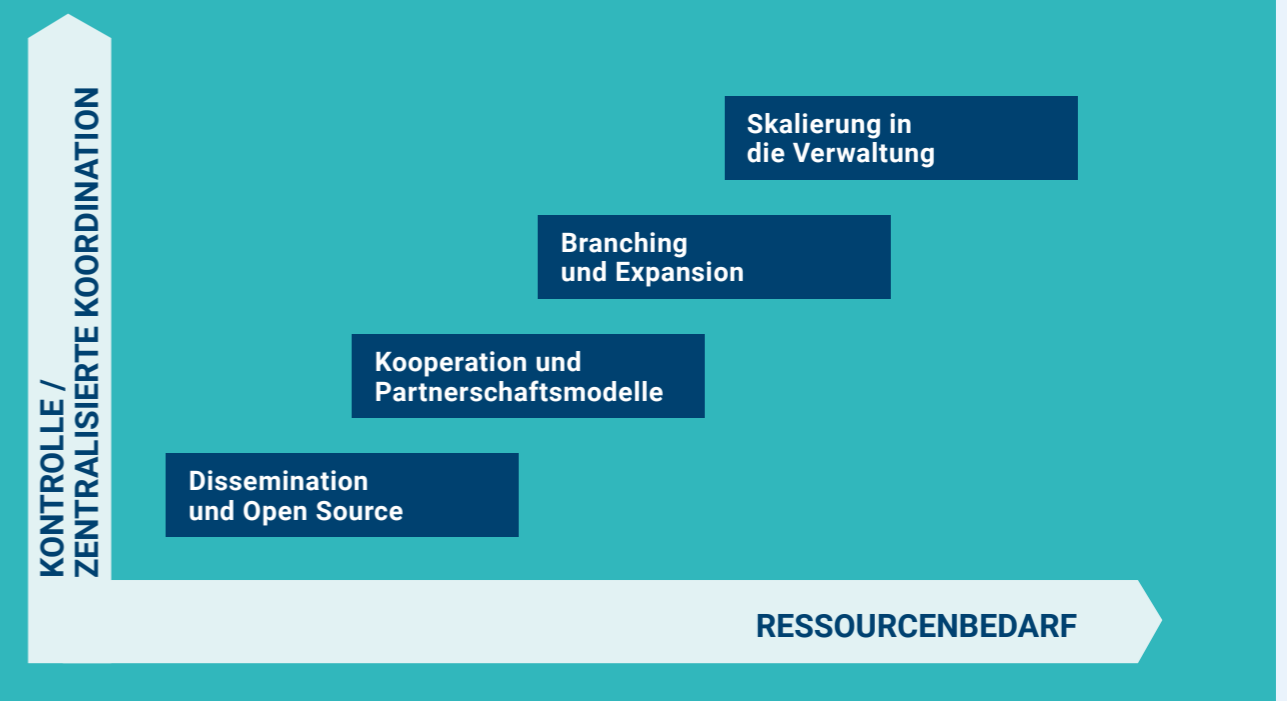


Abb. 4: Überblick Skalierungsansätze (eigene Darstellung basierend auf Dees et al. (2004))

Eine freie Dissemination, z.B. im Open Source Format, benötigt demnach wenig zusätzliche Ressourcen von der abgebenden Organisation. Durch freie Disseminierung lässt die Organisation aber gleichzeitig auch die Kontrolle über Umsetzung und Verbreitung der Innovation los und muss auf eine wirkungsvolle Umsetzung durch Andere hoffen.

Dem gegenüber steht eine Skalierung in die Verwaltung (wie z.B. durch Übernahmen in den Regelbetrieb oder durch langfristige Folgefinanzierungen). Diese sind mit einem hohen Ressourcenbedarf und -angebot verknüpft, und gehen mit einem hohen Maß an zentralisierter Koordination durch und gemeinsam mit dem öffentlichen Sektor einher.



# 6. ERFOLGSFAKTOREN UND HEMMNISSE FÜR DIE SKALIERUNG VON SOZIALEN INNOVATIONEN



Foto: Altmann Fotografie, Forum Soziale Innovation Salzburg 2022

In diesem Kapitel zeigen wir, welche Faktoren die Skalierung Sozialer Innovationen begünstigen und welchen Herausforderungen Organisationen typischerweise begegnen können. Erfolgsfaktoren sollten gezielt gestärkt und mögliche Hürden von Beginn an als Gestaltungsaufgaben verstanden werden. Wichtig ist dabei die Haltung: Herausforderungen sind nicht als Stoppschilder zu verstehen, sondern als Hinweisschilder, die zeigen, wo Aufmerksamkeit, Kreativität und Kooperation gefragt sind. Wer sie frühzeitig erkennt und aktiv angeht, hat die besten Chancen, die eigene Innovation wirksam und nachhaltig zu verbreiten.

Dabei betrachten wir drei Ebenen: das **Ökosystem**, die **Organisation** und die **individuelle Ebene** (Abb. 4). Sie sind vergleichbar mit den Schichten einer Zwiebel – das Ökosystem bildet die äußere Schicht, Organisationen stehen in der Mitte, und im Kern finden sich die Menschen, die durch ihr Handeln entscheidend zur erfolgreichen Skalierung beitragen.

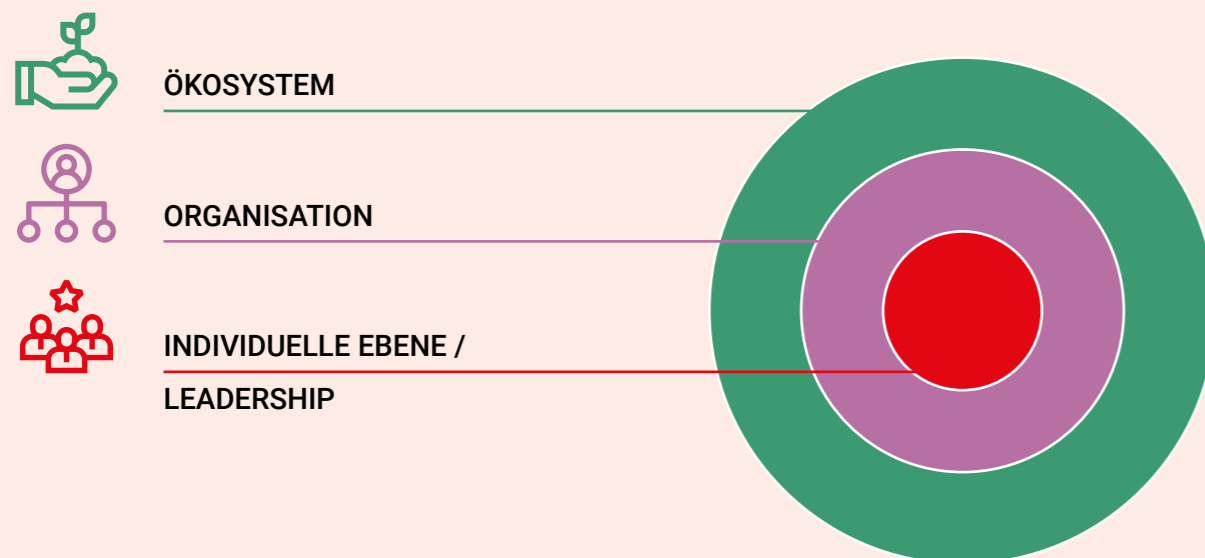


Abb. 5: Betrachtungsebenen einer erfolgreichen Skalierung (generiert mit Napkin AI)

## 6.1. ÖKOSYSTEM-EBENE

Der Begriff des Ökosystems hat insbesondere im wissenschaftlichen Diskurs in den letzten Jahren an Popularität zugelegt und wird auch im Kontext der Sozialen Innovation verwendet. Ein Ökosystem Sozialer Innovation beschreibt das komplexe Netzwerk an Akteur:innen, gegebene Strukturen und Prozesse, bestimmte Ressourcen, welches die Entwicklung, Umsetzung und auch Skalierung von Sozialen Innovationen fördert (Millner et al., 2024). Der Begriff des Ökosystems soll die vielfältigen und die miteinander interagierenden Elemente beschreiben, die gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten, vergleichbar mit dem biologischen Ökosystem, in welchem verschiedene Organismen und Ressourcen in einem dynamischen Gleichgewicht stehen.

Das Ökosystem der Sozialen Innovation hat analog ebenfalls eine Vielzahl an unterschiedlichen Akteur:innen, Institutionen und Rahmenbedingungen, die miteinander interagieren und versuchen bei der mehr oder weniger stark ausgeprägten Zusammenarbeit an Sozialer Innovation ein Gleichgewicht ihrer unterschiedlichen Interessen zu erlangen.

Durch das Betrachten des gesamten Ökosystems lassen sich also Faktoren identifizieren, die Soziale Innovation und dessen Skalierung beeinflussen können. Diese Faktoren können von bestimmten Akteur:innen oder institutionellen Gegebenheiten und Konstellationen beeinflusst werden (Domanski & Kaletka, 2018; Millner et al., 2024).

Im Rahmen von SI plus wurde ein Mapping Bericht zum Ökosystem Sozialer Innovation in Österreich erstellt, der einen Überblick umfassenden Überblick über Akteur:innen, Maßnahmen und Unterstützungsangebote gibt, die Soziale Innovation in Österreich fördern und vorantreiben (Millner et al., 2024).

## ERFOLGSFAKTOREN DES ÖKOSYSTEMS

Für die erfolgreiche Skalierung einer Sozialen Innovation ist es essenziell, dass diese einen **sozialen Bedarf** erfüllt. Soziale Innovationen richten sich an unerfüllte soziale Bedürfnisse, da sie sich oft mit Problemen beschäftigen, die von öffentlichen Stellen oder Märkten nicht ausreichend gelöst wurden (Weber et al., 2012). Wenn kein klarer Bedarf erkennbar ist, würde eine Skalierung zum Selbstzweck werden und vermutlich scheitern. Um dies zu vermeiden, sollte das „Umfeld“ betrachtet werden. Dazu gehört auch, zu überprüfen, welche anderen Anbieter:innen bereits aktiv sind. Mögliche Fragen hierzu wären: Kann unser Angebot an einem neuen Ort oder bei einer anderen Zielgruppe ebenfalls echten Mehrwert schaffen? Verschiedene Tools können helfen, dieser Frage auf den Grund zu gehen und den sozialen Bedarf im Umfeld zu ermitteln. Hierfür kann zum Beispiel die „SCOPE“ Analyse hilfreich sein, die wir im Kapitel 8 unter „Tools“ aufgeführt haben und eine Anleitung zur Durchführung bieten. SCOPE steht für Situation, Kernkompetenzen („Competencies“), Hindernisse („Obstacles“), Aussichten („Prospects“) und Erwartungen („Expectations“) und hilft bei der Selbsteinschätzung für strategische Veränderungen eines bestimmten Projekts aus einer internen und externen Perspektive. Sie ist daher auch für die Selbstevaluierung des Skalierungspotenzials geeignet.

Ob eine Soziale Innovation skalierbar ist, hängt auch davon ab, wie gut sich die innovative Lösung selbst anpassen lässt. Unter Einbezug auf die Bedingungen des jeweiligen Kontexts und lokalen Ökosystems gilt es einen guten Weg zwischen der **Replikation** der Sozialen Innovation und ihrer **Adaption** in andere Kontexte zu finden. Es geht darum, eine Soziale Innovation zu entwickeln, die an neue Kontexte angepasst werden kann, um die soziale Wirkung zu vervielfachen (Weber et al., 2015). Hierbei ist es sinnvoll sich zu fragen, ob das Modell/die Innovation überhaupt an einem anderen Ort oder bei einer anderen Zielgruppe erfolgreich umgesetzt werden kann. Wenn die Soziale Innovation so spezifisch ist, dass sie ausschließlich am ursprünglichen Standort erfolgreich umgesetzt werden kann, ist sie möglicherweise nicht für eine Skalierung an einen anderen Ort geeignet. Allerdings kann man das Konzept anpassen und flexibler machen, um es an alternativen Standorten oder für andere Zielgruppen zu nutzen. Schon bei der Entwicklung kann mitgedacht werden, welche Bestandteile des Modells universell sind und wo Raum für lokale Anpassungen bleibt.

Zudem zeigt sich, dass ein **offenes, vernetztes Ökosystem** die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Skalierung erhöht. Die Tafel Österreich demonstriert, wie breit angelegte Kooperationen mit Unternehmen, NGOs und öffentlichen Stellen eine enorme Hebelwirkung entfalten können. Mapping-Übersichten wie im Rahmen von SI Plus für Österreich können dabei aufzeigen, welche Chancen hier bestehen. Gleichzeitig eröffneten digitale Lösungen neue Möglichkeiten der effizienten Reichweitensteigerung. Die spezifischen Möglichkeiten der Skalierung hängen daher auch von anderen gesellschaftlichen Entwicklungen, wie dem technologischen Fortschritt und der kostengünstigen Verfügbarkeit neuer Technologien ab.

## TYPISCHE HERAUSFORDERUNGEN UND WEGE, DAMIT UMZUGEHEN

Auf der Ebene des Ökosystems gilt es eine allfällige **starke lokale Verwurzelung und begrenzte Replizierbarkeit** zu adressieren. Spezifische Ausprägungen sozialer Probleme sind oft eng mit den lokalen Gegebenheiten verbunden. Das heißt, Lösungen, die in einer Region erfolgreich sind, lassen sich nicht immer direkt auf andere Regionen oder in andere Länder übertragen. Hier spielen auch die Aspekte Normen, Werte und Kultur eine entscheidende Rolle, die für eine Skalierung in andere geografische Gebiete Hinweise geben. Das Beispiel der Hobby Lobby etwa zeigt, dass jedes neue Bundesland oder Land völlig neue strukturelle, kulturbezogene und administrative Rahmenbedingungen mit sich bringt. Organisationen sollten daher frühzeitig lokale Partner:innen einbinden und mit diesen in einen aktiven Austausch treten, um das Verständnis für die neue Zielgruppe sicherzustellen und die Lösung an lokale Bedürfnisse anzupassen (Schmitz & Scheuerle, 2013).

Eine weitere Herausforderung kann die **regionale Ressourcenknappheit** sein. Fachkräfte und Know-How sind nicht überall gleichermaßen verfügbar. Wenn das benötigte Know-how stark an die ursprüngliche Organisation gebunden ist, wird der Aufbau neuer Kapazitäten zeitaufwändig und kostspielig. Es kann hier ratsam sein, frühzeitig in die Schulung neuer Mitarbeitender, Austauschprogramme, lokale Talentförderungen oder in den Aufbau von Netzwerken zu investieren, um vor Ort Talente zu gewinnen.

Ebenfalls auf der Ebene des Ökosystems braucht es in vielen Fällen die **Unterstützung und das Commitment seitens etablierter Akteur:innen**, wie z.B. von lokalen Verwaltungen und Interessens- oder Vertretungsverbänden. Hier kann es hilfreich sein, frühzeitig den Dialog mit diesen Akteur:innen zu suchen, um ihre Bedenken, Arbeitsweisen und Bedarfe zu verstehen und sie in den Skalierungsprozess einzubeziehen. Strategische Allianzen und Kooperationspartnerschaften können zudem helfen, die Akzeptanz vor Ort zu erhöhen. Um sie an Bord zu holen, ist es zentral, die Wirkung der sozialen Innovation klar zu zeigen und überzeugend kommunizieren zu können. In unserer kleinen Tool-Sammlung für die Skalierung von Sozialer Innovation (Kapitel 8) finden sich unterstützende Werkzeuge dazu (z.B. 'Wirkungskern definieren' oder 'Adressat:innenanalyse')

Unabdingbar bei der Skalierung ist die **Sicherstellung einer passenden und nachhaltigen Finanzierung**. Die strukturelle Anbindung an öffentliche Förderstrukturen und Sozialversicherungssysteme ist hier regelmäßig von Bedeutung. Es gilt dabei mögliche, relevante rechtliche Vorgaben und fehlende politische Kontinuität hinsichtlich des Zugangs zu öffentlichen

Mitteln (ebd.) bereits in der Planungsphase zu berücksichtigen. Wirkungsmessung und eine klare Darstellung des gesellschaftlichen Nutzens sind hier wichtige Instrumente, um Vertrauen bei Fördergebern und Investor:innen aufzubauen. Die Wirkungstreppe (siehe Kapitel 8.3) kann hierbei ein erstes Instrument sein, sich mit der Wirkung der Sozialen Innovation auseinander zu setzen.

## 6.2. ORGANISATIONALE EBENE

Diese Ebene umfasst die folgenden Aspekte: Die Art und Weise, wie sich Organisationen organisieren und geleitet werden; die personellen und finanziellen Ressourcen, die zur Verfügung stehen (können), die strategische Ausrichtung der Organisation, sowie weitere Faktoren, die wichtig sein können.

### ERFOLGSFAKTOREN VON ORGANISATIONEN

*Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Skalierung Sozialer Innovation ist die Fähigkeit der Organisationen, ausreichende erforderliche Ressourcen zu beschaffen (Weber et al., 2015; Rameder et al., 2016). Die benötigten Ressourcen umfassen etwa finanzielle Mittel, personelle Ressourcen (insbesondere erforderliche Fähigkeiten, Kompetenzen und Wissen) und zusätzliche soziale Kontakte, die Zugang zu weiteren Ressourcen oder Partnerschaften ermöglichen.*

Zudem braucht es genügend **Personalausstattung**, d.h. Mitarbeitende oder auch Ehrenamtliche, damit nicht nur die Skalierung, sondern auch das Tagesgeschäft gut weiterläuft. Dabei ist es wichtig, sowohl interne Ressourcen zu stärken als auch ggf. neue Mitarbeitende gezielt zu rekrutieren, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden. Wichtig ist zudem, dass die Mitarbeitenden die Skalierung mittragen sowie die größere Wirkung, die durch die Skalierung erreicht werden soll, sehen. Dies ist wichtig für den Umgang mit Mehrbelastungen, die in Wachstumsphasen auftreten.

In diesem Kontext muss auch der richtige **Zeitpunkt** für die Skalierung gut überlegt werden, in etwa, wenn hier Änderungen bei der Personalausstattung geplant sind oder andere Faktoren sich für die Organisation ändern könnten (Kostenänderungen, Änderungen bestimmter Praktiken, Änderungen im Führungsbereich, etc.). Um genügend Zeit für diese gut überlegten Veränderungen zu haben ist es ratsam, Skalierungsprozesse wenn möglich in ruhigeren Phasen zu starten.

Die Fähigkeit zur **Ertragsgenerierung** kann entscheidend für die Skalierung sozialer Innovationen sein, die vorrangig oder zusätzlich privatwirtschaftlich agieren. Bei Sozialen Innovationen, die von Drittmitteln finanziert werden, bezieht sich dieser Punkt beispielsweise auf die Fähigkeit, weitere finanzielle Unterstützungen zu akquirieren oder unterschiedliche Finanzierungsmöglichkeiten sicherzustellen. Die Fähigkeit zur Ertragsgenerierung und Akquise von Finanzierung ermöglicht nicht nur die Stabilität der Organisation, sondern verstärkt auch ihre Fähigkeit, in anderen Bereichen erfolgreich zu sein – sei es bei der Personalausstattung, der Kommunikation, dem Aufbau von Allianzen oder der Lobbyarbeit. Wenn die Organisation bereits Schwierigkeiten hat, das tägliche Geschäft sowohl zeitlich als auch finanziell zu meistern, ist eine Skalierung nicht ratsam. Die Idee, dass Expansion automatisch zur finanziellen Stabilität führt, ist oft ein Irrglaube.

#### DESHALB SOLLTE SICH EINE ORGANISATION FOLGENDE FRAGEN STELLEN:

- Sind ausreichend Geld und Personal vorhanden, um eine Skalierung anzugehen?
- Wie werden sich diese Geld- und Personalressourcen im Verlauf der Skalierung ändern?
- Über welche dieser Ressourcen verfüge ich bereits?
- Gibt es besondere zeitliche Rahmenbedingungen, die vor der Skalierung zu bedenken sind?
- Welche Ressourcen (personelle, materielle und immaterielle wie Wissen oder öffentliche Sichtbarkeit) benötige ich am dringendsten für die Skalierung?
- Wie könnte ich diese Ressourcen akquirieren? Welche Partner:innen könnten mir die benötigten Ressourcen bereitstellen? Wie könnten mich nationale Förderungen und Services dabei unterstützen?

Eine gute **Kommunikation** ist wichtig, um Stakeholder (Mitarbeitende, Begünstigte, Freiwillige, Geldgeber:innen und die Öffentlichkeit) effektiv von der Mission und der sozialen Wirkung des Angebots einer Organisation und ihrer Veränderungsstrategie zu überzeugen. Starke Kommunikationsstrategien sind für die Skalierung von entscheidender Bedeutung, da sie das notwendige Engagement fördern und Widerstände überwinden. Der Erfolg einer Skalierungsinitiative hängt oft davon ab, wie gut es gelingt, ein breites öffentliches Bewusstsein und Unterstützung für die Sache zu erzeugen. Dies erfordert klare, überzeugende Botschaften, die den sozialen Mehrwert bzw. die positive gesellschaftliche Wirkung der Innovation hervorheben und das Vertrauen der Zielgruppen gewinnen.

Neben dem Vertrauen der Zielgruppe muss im Rahmen der Kommunikation auch die Überzeugung der eigenen Mitarbeitenden sowie von Stakeholdern mitbedacht werden. Kommunikationsstrategien sollten auch berücksichtigen, auf welchen Kanälen der sozialen Medien man bestimmte Zielgruppen am besten erreichen kann. Die offene Kommunikation mit unterschiedlichen Gruppen und die Überzeugungsarbeit bietet eine wertvolle Gelegenheit, die Argumente für die Skalierung zu schärfen. Überlegen Sie sich: Welche Bedenken gibt es gegen die Skalierung und wie kann man diesen begegnen?

**Interessensvertretung und Kommunikation in die Verwaltung/Politik** kann ein entscheidender Faktor für Organisationen sein, die Soziale Innovationen skalieren wollen. Sie umfasst die Fähigkeit, sich effektiv für politische Maßnahmen einzusetzen, die die Wirkung der Organisation unterstützen. Regierungsmaßnahmen und politische Strategien können einen erheblichen Einfluss auf die Skalierung Sozialer Innovationen haben. In vielen Fällen reicht es selbst für marktorientierte Soziale Innovationen nicht aus, sich ausschließlich auf private und wirtschaftlich erworbene Einkünfte zu verlassen, um gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen. Durch gezielte Interessensvertretung können soziale Organisationen das institutionelle Umfeld positiv gestalten, Regularien mitgestalten und die öffentliche Meinung besser von der sozialen Mission überzeugen. Dies kann entscheidend dazu beitragen, die Skalierung zu beschleunigen. Programme wie fit2work oder die Basisbildung/Level Up verdeutlichen, dass eine institutionelle Verankerung, den Skalierungsprozess erheblich begünstigen kann, da dies langfristige Stabilität gibt und die Abhängigkeit von Einzelpersonen oder Förderzyklen reduziert.

Der **Aufbau von Allianzen** ist eine zentrale Fähigkeit für Organisationen, die ihre Soziale Innovation skalieren möchten. Es geht dabei darum, gezielt Partnerschaften und Koalitionen zu formen, die den Weg für nachhaltige soziale Veränderungen ebnen. Diese Partnerschaften können unterschiedliche Funktionen erfüllen. Bündnisse können finanziellen Rückhalt bieten und helfen, Ressourcen effizient zu nutzen. Weiters können finanzielle Risiken geteilt und der Zugang zu Fördermitteln erleichtert werden. Strategische Partnerschaften mit Organisationen aus dem gleichen Sektor oder Tätigkeitsfeld können zudem dazu beitragen, den politischen Einfluss zu stärken und durch die Bündelung von Kräften lassen sich Anliegen wirkungsvoller vertreten. Kooperationen erleichtern die Replikation erfolgreicher Sozialer Innovationen, da Partner:innen Wissen und Erfahrungen untereinander teilen können, um bewährte Ansätze auf neue Kontexte zu übertragen und somit die Reichweite der Innovation zu erhöhen. Kooperationen mit relevanten lokalen Akteur:innen und der lokalen Gemeinschaft, in der die Skalierung oder der Transfer stattfinden soll, sind weitere entscheidende Erfolgsfaktoren. Die Einbindung der Zivilgesellschaft und die Zusammenarbeit auf lokaler Ebene tragen dazu bei, dass Anliegen wirkungsvoller vertreten und Entscheidungsprozesse beeinflusst werden können. Um solche Allianzen erfolgreich zu formen, ist es entscheidend, das Ökosystem, in dem die eigene Organisation agiert, gründlich zu verstehen. Dies beinhaltet das Identifizieren anderer Akteur:innen und Gruppen, die ähnliche Ziele verfolgen. Durch das gezielte Anknüpfen an diese Akteur:innen kann die Organisation ihre Wirkungskraft erheblich steigern und die Soziale Innovation erfolgreich skalieren. Als Beispiel hierfür ist zum Beispiel das schon erwähnte Projekt Mutfluencer\*innen anzuführen, welches die HIL-Foundation – die sich für inhaltlich ähnliche Themen zu Chancengerechtigkeit für Kinder und Jugendliche einsetzt – für eine Kooperation gewinnen konnte und so die Weiterfinanzierung des Projekts ermöglicht wurde.

Auch beim Ausbau von Partnerschaften sollen aber die eigenen organisationalen Ressourcen ebenso mitberücksichtigt werden, denn eine verstärkte Kooperation und besonders der Aufbau neuer Netzwerke bringen auch Transaktionskosten mit sich.

Ein weiterer Erfolgsfaktor auf organisationaler Ebene ist die Fähigkeit, die Wirkungen einer Innovation systematisch zu bewerten und messbar zu machen. Dazu gehört die Anwendung geeigneter Methoden zur Erhebung relevanter Daten sowie der Aufbau interner Kapazitäten für ein wirkungsorientiertes **Monitoring und Evaluation**.

Die Organisation sollte in der Lage sein, Nachweise über den sozialen Mehrwert ihrer Aktivitäten vorzulegen, um Vertrauen bei Fördermittelgebenden, Partner:innen und potenziellen Skalierungspartner:innen aufzubauen. Eine datengestützte Wirkungsanalyse ermöglicht nicht nur die kontinuierliche Verbesserung des Angebots, sondern schafft auch eine fundierte Grundlage für Transferentscheidungen und Skalierungsstrategien. Die Hobby Lobby hat von Beginn an einen großen Wert auf eine wirkungsorientierte Evaluation ihrer Tätigkeiten gelegt, weshalb ihr diesbezüglich eine Vorzeigefunktion zugeschrieben werden kann. Wirkungsmessung und strukturiertes Monitoring wurde (auch aufgrund eines fundierten personellen Know-Hows) von Beginn an in die Tätigkeiten der Hobby Lobby integriert. Diese strukturierte Einbettung von Wirkungsmessung ermöglichte es der Hobby Lobby sogar, einen SROI-Wert<sup>6</sup> für ihre Tätigkeiten berechnen zu lassen. SI Plus wird dazu auch einen weiteren Wegweiser zur Wirkungsmessung entwickeln, der näher auf verschiedene Methoden der Wirkungsmessung eingeht.

### ENTWICKLUNG ORGANISATIONALER FÄHIGKEITEN UND KAPAZITÄTEN

Die Skalierung Sozialer Innovationen ist nicht nur ein inhaltlicher, sondern vor allem ein organisatorischer und struktureller Prozess. Der Aufbau der dafür notwendigen Kapazitäten und Infrastrukturen stellt Organisationen häufig vor erhebliche Herausforderungen der Organisationsentwicklung. Diese gehen oft mit zusätzlichen, teils schwer kalkulierbaren Kosten einher – sowohl finanzieller als auch personeller Art. Je nach gewählter Skalierungsstrategie variiert auch der erforderliche Steuerungsaufwand erheblich.

**Egal für welchen Skalierungspfad man sich entscheidet, in vielen Fällen ist betriebswirtschaftliches Know-how** innerhalb sozialer Organisationen unerlässlich. Kenntnisse in Finanzierung, Geschäftsmodellentwicklung und Prozessmanagement sind für eine erfolgreiche Skalierung elementar (Rameder et al., 2016). In Österreich sind Wirtschaftsförderagenturen, wie etwa aws, die Wirtschaftsagentur Wien, Startup Salzburg, oder auch die Wirtschaftskammer gute Anlaufstellen für (betriebswirtschaftliche) Weiterbildungsprogramme für Organisationen, die wachsen wollen. Spezifische Weiterbildungsmöglichkeiten für soziale Innovator:innen bieten mitunter Intermediäre, wie der Styria Social Business Hub, Impact Hubs, Ashoka oder auch Stiftungen an (nähere Informationen dazu bietet unser „Mapping“.)

Im Zuge der Skalierung sollte man mit mitunter zahlreichen **administrativen, rechtlichen und finanziellen** Veränderungen rechnen. Komplexe rechtliche Rahmenbedingungen, die je nach Region oder Partner variieren, können mit steigendem Managementaufwand einher gehen, insbesondere für kleinere Projekte. Hinzu kommt, dass Skalierung Raum für Lernprozesse sowie Anpassungen, und damit zusätzliche Zeitressourcen braucht.

Kompetenzen werden ebenfalls in der Ansprache privater Finanzierungsquellen benötigt (wie beispielsweise gemeinnützige Stiftungen oder nachhaltige Investor:innen) bei denen Investor:innen bereit sind, auf Rendite zu warten oder dabei höhere Risiken in Kauf zu nehmen, um soziale oder ökologische Wirkung zu erzielen.

Anders als bei klassischen Investitionen steht nicht der kurzfristige Gewinn, sondern nachhaltige Entwicklung im Vordergrund (schauen Sie dazu gerne auch in unser „Mapping“, welches einige private Financiers im Ökosystem gelistet hat). Diese Kapitalform ist für Soziale Innovationen äußerst wichtig, sie ist jedoch nur begrenzt verfügbar. Zudem existieren in Österreich bisher nur wenige Förderformate, die gezielt auf die Anforderungen von Skalierungs- und Transferphasen ausgerichtet sind. Gerade aus diesem Grund ist es wichtig, sozialen Innovator:innen, aufzuzeigen, wie und unter welchen Bedingungen Skalierung dennoch funktionieren kann – wobei dieser Wegweiser unterstützen soll.

### 6.3. PERSONELLE EBENE/ LEADERSHIP

Die Skalierung Sozialer Innovation beginnt bei den Menschen, die diesen Prozess aktiv vorantreiben. Das Engagement der Schlüsselpersonen im Skalierungsprozess ist entscheidend für den Erfolg der Skalierung. Diese Schlüsselpersonen sind Mitarbeitende und verantwortliche Personen in dem zu skalierenden Projekt. Sie tragen die Verantwortung, den Prozess mit Energie und Überzeugung zu leiten, indem sie Ressourcen mobilisieren, Hindernisse überwinden und das operative Modell weiterentwickeln.

### ERFOLGSFAKTOREN AUF DER INDIVIDUELLEN EBENE

Der Erfolg der Skalierung Sozialer Innovationen hängt stark von der Managementkompetenz ab. Dazu gehört die Fähigkeit, betriebswirtschaftliche Prozesse und Strukturen effektiv zu nutzen. Wichtige Aufgaben sind das Setzen klarer Strategien und Ziele, das Messen der Erfolge, die Budgetkontrolle sowie die Dokumentation und kontinuierliche Verbesserung zentraler Abläufe. Besonders bedeutsam ist die Entwicklung von Indikatoren zur Messung der sozialen Wirkung und der finanziellen Situation (Weber et al., 2015). Zudem hilft es, eine gemeinsame Vision und ein Zusammenwirken im Team zu fördern. Das Team sollte vom Skalierungsvorhaben überzeugt sein und für mögliche damit einhergehende Veränderungen sowie vorübergehende Zusatzbelastungen bereit sein (Bühner et al., 2021).

Die Skalierung von sozialer Wirkung erfordert nicht nur fachliche Kompetenzen, sondern auch eine hohe Motivation der Führungskräfte und Mitarbeitenden. Führungskräfte und Mitarbeitende spielen somit eine zentrale Rolle im Skalierungsprozess. Die hohe Arbeitsbelastung und die damit verbundene Stressbelastung können jedoch dazu führen, dass das Interesse an einer Skalierung sinkt. Führungskräfte müssen bei einigen Skalierungswegen bereit sein, Verantwortung zu delegieren und sich auf neue Wege einzulassen. Es ist wichtig, eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit zu schaffen, in der Fehler als Lernchancen gesehen werden. Zudem sollte das Risikomanagement klar definiert sein, um finanzielle Risiken besser steuern zu können (ebd.).

Die SWOT-Analyse (7.4) kann dabei unterstützen, die Stärken im Team – aber auch mögliche Schwachpunkte – offenzulegen. Risiken auf personeller Ebene zu identifizieren, ist der erste Schritt, um ihnen durch geeignete Strategien entgegenzuwirken und dadurch Skalierungsvorhaben für das Team realistischer zu gestalten.

<sup>6</sup> Soziale Institution meint in dem Kontext wie eine Gesellschaft durch Verhalten und vorherrschende Normen mit bestimmten Themen umgeht (beispielsweise Lebensmittelverschwendung oder Inklusion benachteiligter Gruppen)

# 7. FAZIT



Foto: Brigitte Gradwohl Photography, Get-Together-Veranstaltung SI plus 2024

Die Skalierung Sozialer Innovationen verfolgt das Ziel, ihre positive gesellschaftliche Wirkung zu stärken und zu verbreiten. Dabei geht es nicht nur um das Wachstum eines Projekts, sondern auch um die nachhaltige Verankerung von erprobten Ansätzen in Organisationen, Netzwerken und Strukturen. Skalierung ist jedoch kein Selbstläufer. Sie ist ein komplexer Prozess, der Ressourcen, Zeit und spezifische Kompetenzen erfordert – sowohl auf der Ebene des Ökosystems als auch innerhalb der Organisation und bei den handelnden Personen wie Innovator:innen, Manager:innen oder Projektleiter:innen.

Ein zentraler Erfolgsfaktor liegt darin, die Komplexität des Prozesses anzunehmen, ohne sich davon abschrecken zu lassen. Es gilt, flexibel mit Grenzen des Ökosystems und mit den Rahmenbedingungen von Förderlogiken umzugehen.

#### WICHTIGE FRAGEN AUF DIESEM WEG SIND:

- Welche Elemente unseres Projekts lassen sich auf andere oder zukünftige Vorhaben übertragen?
- Welche neuen, pilotierten Ansätze mit spezifischen Zielgruppen wollen wir langfristig in unserer Organisation verankern?
- Mit welchen Organisationen tauschen wir uns aus, um voneinander zu lernen und gute Praxisbeispiele zu übernehmen?
- Welche Erfahrungen aus anderen Regionen oder Ländern lassen sich auf unsere lokale Situation übertragen?

Eine nachhaltige Denkweise ist entscheidend. Es lohnt sich, nicht nur auf das Projektende hinzuwirken, sondern den Wissenstransfer und die Weiterentwicklung als integralen Bestandteil mitzudenken.

*Wir – das SI Plus Kompetenzzentrum – stehen Ihnen dafür gerne als Anlaufstelle mit Know-how, Beratung, Vernetzung zur Verfügung. Abbildung 6 zeigt einen Überblick über die Angebote von SI Plus entlang der Schritte, die die Europäische Kommission in ihrem Leitfaden zur Skalierung im ESF+ definiert hat.*

Mit diesem Wegweiser wünschen wir Ihnen viel Erfolg bei der Skalierung Ihrer Sozialen Innovationen. Im Folgenden finden Sie weiterführende Materialien, die bei dem Skalierungsvorhaben unterstützen sollen.

Viele unserer Angebote finden Sie auf unserer Website: Das Mapping des Ökosystems Sozialer Innovation, den Wegweiser zu Sozialer Innovation für Projektträger:innen inkl. Methoden-Toolkit, den Wegweiser zur Wirkungsmessung, sowie diesen Wegweiser zur Skalierung sind dort kostenlos zum Download verfügbar. Andere Unterstützungsmaßnahmen, wie die Erstellung von Potenzialanalysen und die Co-Erstellung von Skalierungsplänen richten sich insbesondere an bereits geförderte ESF+-Projekte. Um an unseren diversen Veranstaltungsformaten teilzunehmen sowie inspirierende Good-Practices kennenzulernen, folgen Sie uns am besten auf Social Media.



Abb. 6: Angebote SI plus (SI plus)

## DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchten wir uns bei den folgenden Personen herzlich bedanken, die uns ihre Expertise zur Verfügung gestellt haben und uns bei der Erstellung der Fallbeispiele geholfen haben:

- Peter Weiner (für den Case Fit2work)
- ALin Doris Wyskitensky, BA MA (für den Case Level Up/ Erwachsenenbildung)
- Dr. Alexandra Gruber (für den Case Die Tafel Österreich)
- Eveline Pammer (für den Case Jugendcollege)
- Mag.a Margerita Piatti (für den Case Mutfluencer\*innen)
- Rosa Bergmann, MA (für den Case Hobby Lobby)

# 8. TOOLS



Foto: Brigitte Gradwohl Photography, Get-Together-Veranstaltung SI plus 2024

In diesem Kapitel werden ausgewählte Methoden und Tools vorgestellt, die Organisationen bei ihren Skalierungsbestrebungen unterstützen können. Sie dienen als Orientierungshilfe, um sich gezielt auf ein Skalierungsvorhaben vorzubereiten und im nächsten Schritt einen passenden Skalierungspfad, oder eine Kombination mehrerer Ansätze, zu entwickeln.

## 8.1. FRAGENKATALOG: BEREIT ZUR SKALIERUNG?

### WIE STELLEN SIE SICH DIE SKALIERUNG DER WIRKUNG DER SOZIALEN INNOVATION VOR?

- Nationale Skalierung: andere Gebiete, andere Organisationen, andere Sektoren, andere Zielgruppen?
- Skalierung in andere Kontexte?
- Upscaling (auf andere Ebenen): von der lokalen zur regionalen, zur nationalen, zur EU-Ebene?

### WELCHE(S) ELEMENT(E) IHRER SOZIALEN INNOVATION BEABSICHTIGEN SIE ZU ÜBERTRAGEN/ AUFZUSTOCKEN (GEGENSTAND)?

- Produkt, Dienstleistung, Programm?
- Organisatorische Modelle?
- Methodik, Prozess?

### KONTEXT UND BEDINGUNGEN FÜR DEN TRANSFER/DAS UPSCALING?

- In welchem Kontext könnte die Soziale Innovation nützlich sein, genutzt oder angewendet werden?
- Welche Bedingungen sollte der neue Kontext erfüllen, damit die Innovation in angemessener Weise übertragen werden kann?
- Wurden die Rahmenbedingungen (politisch, gesellschaftlich) des potenziellen neuen Kontexts ausreichend analysiert, sodass mögliche Hindernisse vorzeitig identifizierbar sind?

### WER KÖNNTE DARAN INTERESSIERT SEIN? (NACHFRAGE)

- Haben Sie andere potenziell interessierte Gebiete, Organisationen, Sektoren, Zielgruppen identifiziert?
- Wie planen Sie, mit ihnen in Kontakt zu treten?

### SKALIERUNG AUF DIE POLITISCHE EBENE

- Wie wollen Sie speziell die politischen Entscheidungsträger:innen einbeziehen, die für den Transfer bzw. das Upscaling Ihrer Innovation relevant sind?

### ERFORDERLICHE RESSOURCEN UND UNTERSTÜTZUNG FÜR TRANSFER UND UPSCALING

- Woher werden Sie die für den Transfer oder das Upscaling Ihrer Innovation erforderlichen Ressourcen und Unterstützung erhalten?
- Planen Sie, Unterstützung zu organisieren, um anderen dabei zu helfen, Ihre Lösung an ihre eigenen Gegebenheiten anzupassen?

### CHECKLISTE: READY TO SCALE?

|                         | READY                    | NICHT READY              | UNENTSCHEIDEN            |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Replizierbarkeit        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wirkung                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Geschlossenheit im Team | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ressourcen              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Know-How                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bedarf                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Abb. 7: Checkliste „Ready to Scale?“ (Quelle: Bühner et al., 2021)

## 8.2. WIRKUNGSKERN DEFINIEREN

### Was ermöglicht Aktivitäten an Ihrem bisherigen Standort?

- Kernaktivitäten: Was sind Ihre primären Aktivitäten?
- Interne Prozesse: Wie läuft die Arbeit in Ihrem Team ab? Wie tauschen Sie sich aus?
- Werte: Was ist Ihr Anspruch an Ihre Arbeit?
- Kanäle: Wie erreichen Sie Ihre Zielgruppe?
- Ressourcen: Welche setzen Sie für das Projekt ein? (personelle Ressourcen und finanzielle Mittel ebenso wie Material, Software, Hardware etc.)
- Partner:innen: Welche Externen beziehen Sie mit ein?

### Wirkung

- Was möchten Sie mit Ihren Aktivitäten erreichen? Was sind die Hauptzielgruppen, was indirekte Zielgruppen?
- Welche Wirkung streben Sie auf der gesellschaftlichen Ebene an (Impact) und welche Veränderung soll bei der Zielgruppe erreicht werden (Outcome)?

### Übertragbarkeit

- Gegebenheiten am Ursprungsort: Welche besonderen Gegebenheiten gibt es vor Ort?

Quelle: Bühner et al. (2021)

## 8.3. WIRKUNGSTREPPE

Wie an mehreren Stellen dieses Wegweisers betont, steht bei der Skalierung Sozialer Innovationen nicht das bloße Wachstum im Mittelpunkt, sondern vor allem die Vergrößerung der erzielten gesellschaftlichen Wirkung. Damit das gelingt, ist die Entwicklung einer klaren Wirkungslogik ein zentraler Bestandteil jeder Skalierungsstrategie.

Wirkung entsteht, wenn eine Maßnahme oder Intervention nachweisbare Veränderungen bei der Zielgruppe, in ihrem Umfeld oder auf gesellschaftlicher Ebene bewirkt.

Ein hilfreiches Instrument zur Orientierung bietet hier die Wirkungstreppe von PHINEO. Sie verdeutlicht, auf welchen Ebenen Wirkung stattfinden kann und unterteilt diese in die Kategorien Output, Outcome und Impact – gegliedert in insgesamt sieben Stufen:

- OUTPUTS** (Stufen 1–3) beschreiben die unmittelbaren Angebote oder Aktivitäten eines Projekts, z. B. Schulungen, Trainings oder Informationsmaterialien.
- OUTCOMES** (Stufen 4–6) umfassen die Veränderungen bei den Teilnehmenden – etwa neue Fähigkeiten (Stufe 4), verändertes Verhalten (Stufe 5) oder verbesserte Lebenslagen (Stufe 6).
- Die höchste Stufe, **IMPACT** (Stufe 7), bezeichnet tiefgreifende, langfristige Veränderungen auf **gesellschaftlicher Ebene**. Diese sind besonders anspruchsvoll zu erreichen und nur schwer direkt messbar.

Während Outputs direkt durch das Projekt erbracht werden, beziehen sich Outcomes und Impact auf die tatsächlichen Veränderungen, die durch diese Angebote ausgelöst werden. Besonders der gesellschaftliche Impact ist oft schwer zu messen, aber entscheidend, wenn Soziale Innovationen dauerhaft etwas verändern sollen.

Für jedes Vorhaben zur Skalierung Sozialer Innovationen ist es sinnvoll, Outputs, Outcomes und angestrebten Impact systematisch zu durchdenken, denn nur auf dieser Basis lässt sich Wirkung gezielt ausweiten.



Abb. 8: Wirkungstreppe (Quelle: phineo.org)

### VORLAGE FÜR DIE EIGENE WIRKUNGSTREPPE



Abb. 9: Vorlage für die eigene Wirkungstreppe (Quelle: Bühner et al., 2021)

## 8.4. SWOT-ANALYSE

Die SWOT-Analyse - benannt nach den Begriffen **Strengths (Stärken)**, **Weaknesses (Schwächen)**, **Opportunities (Chancen)** und **Threats (Risiken)** - stammt ursprünglich aus dem strategischen Management. Sie findet jedoch auch in der (Weiter-)Entwicklung von sozialen Programmen und Projekten breite Anwendung.

Mit dieser unkomplizierten und vielseitig einsetzbaren Methode lassen sich sowohl **interne Faktoren** wie Stärken und Schwächen eines Projekts als auch **äußere Einflüsse** wie Chancen und Risiken im Umfeld systematisch erfassen und bewerten (Simon & von der Gathen (2002); David & David (2017)).

| INNERWELT-ANALYSE (INNERE FAKTOREN)   |   |
|---|---|
| <p><b>Stärken (Strengths):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Wo sind wir stark?</li> <li>— Wo sehen wir unsere Vorteile gegenüber anderen?</li> <li>— Was sind unsere Schlüssel- oder Kernkompetenzen?</li> <li>— In welchen Bereichen haben wir eine sehr gute Erfahrung?</li> </ul>  | <p><b>Schwächen (Weakness):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Wo sind unsere Schwächen?</li> <li>— Wo fehlen uns Ressourcen?</li> <li>— Was könnten wir verbessern?</li> <li>— Wo fehlt uns Know-how?</li> </ul>   |
| <p><b>Chancen (Opportunities):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Welche neuen (sozialen) Bedürfnisse sind zu erwarten?</li> <li>— Welche wirtschaftlichen Trends können wir verfolgen?</li> <li>— Welche politischen oder sozialen Trends sind zu erwarten?</li> <li>— Welche technologischen Durchbrüche sind zu erwarten?</li> <li>— Gibt es Nischen zu besetzen?</li> </ul> | <p><b>Threads (Gefahren):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Welche negativen wirtschaftlichen Trends sind zu erwarten?</li> <li>— Welche negativen politischen und sozialen Trends sind zu erwarten?</li> <li>— Welche Trends verfolgen andere in unserem Bereich?</li> <li>— Wo sind wir verwundbar?</li> </ul> |
| UMWELTANALYSE (EXTERNE FAKTOREN)  |   |

## MASSNAHMEN (STRATEGIEN):

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>S/O Strategie</b> | Mit welchen Stärken nutzen wir welche Chancen?<br>Was sind die Massnahmen aus dieser Kombination?   |
| <b>S/T Strategie</b> | Mit welchen Stärken begegnen wir welchen Gefahren?<br>Welche Stärken können eingesetzt werden, um Gefahren zu eliminieren?<br>Was sind die Massnahmen aus dieser Kombination? |
| <b>W/O Strategie</b> | Wie können aus Schwächen Chancen entstehen?<br>Was sind die Massnahmen aus dieser Kombination?  |
| <b>W/T Strategie</b> | Wo befinden sich unsere Schwächen und wie schützen wir uns vor Risiken?<br>Was sind die Massnahmen aus dieser Kombination?  |

Abb. 10: SWOT-Analyse und Strategien (Quellen: Simon & von der Gathen (2002) und Wranek (2024)).

## 8.5. SCOPE Analyse

Eine SCOPE-Analyse hilft dabei, eine detaillierte Strategie für die Zukunft Ihrer Organisation und ihrer Projekte zu entwickeln. SCOPE konzentriert sich auf die spezifischen Chancen und Herausforderungen eines bestimmten Projekts aus einer breiteren internen und externen Perspektive. Sie ist auch für die Selbstevaluierung des Skalierungspotenzials geeignet.

**SCOPE ist ein Akronym für Situation** | Kernkompetenzen („Competencies“) | **Hindernisse** („Obstacles“) | **Aussichten** („Prospects“) | **Erwartungen** („Expectations“)

| S-C-O-P-E  | Ihre Antwort: |
|--|---------------|
| <b>Situation:</b><br>Schlüsselemente der Skalierung im Zusammenhang mit dem Kontext des Ökosystems (Gemeinde, Community, etc.)   |               |
| <b>Kernkompetenzen:</b><br>Schlüsselkompetenzen, die Ihre Organisation bereits hat (unabhängig von dem Skalierungsvorhaben)  |               |
| <b>Hindernisse:</b><br>zentrale Herausforderungen, die Ihre Organisation überwinden muss, um Skalierung zu realisieren (intern und extern)   |               |
| <b>Aussichten:</b><br>die „Chancen“ für Ihre Organisation den Impact zu stärken, durch Nutzung Ihrer ‚Kernkompetenzen‘ innerhalb des Skalierungsvorhabens                                    |               |
| <b>Erwartungshaltung:</b><br>Was wird in Ihrer Gemeinschaft/ Ökosystem im Laufe Ihres Projektzyklus passieren, die einen (positive oder negative) Auswirkungen auf Ihr Projekt haben könnten |               |

Abb. 11: SCOPE Analyse (Quelle: Grassroots Collective (S.99))

## 8.6. ADRESSAT:INNENANALYSE: SKALIERUNGSVORHABEN STRATEGISCH KOMMUNIZIEREN

Die folgenden Fragen sollen dabei helfen, Skalierungsvorhaben gegenüber wichtigen Stakeholdern, die für Ihre Organisation relevant sind (z. B. Fördergebern, politischen Instanzen oder der Öffentlichkeit), zielorientiert zu kommunizieren und zu begründen. Die Form der Kommunikation kann an die jeweilige Situation angepasst werden – etwa schriftlich in einem Bericht oder mündlich in einer Präsentation. Besonders in der Ansprache von Fördergeber:innen oder anderen Partnern, die überzeugt werden sollen, ist es hilfreich, auch wenn möglich Aspekte der Wirkungsmessung einzubeziehen (z. B. bereits erzielte Wirkungen sowie die erwarteten Effekte einer Skalierung, untermauert durch quantitative Schätzungen und/oder qualitative Wirkungskriterien)

### SITUATION DER ADRESSAT:INNEN:

- Wer sind die Adressat:innen und welches Vorwissen haben sie über die Organisation oder das zu skalierende Projekt?
- Welche Stellung haben sie in Ihrem Arbeitsfeld (Interne/Externe; Einflussnehmende/ Beeinflusste)?
- Welche Funktion haben sie in Bezug auf das Berichtsthema (Entscheider:innen, Kooperationspartner:innen, Zielgruppen)?
- Wie viel Zeit haben sie, um sich mit den Informationen auseinanderzusetzen? Wie sollte man entsprechend das Format wählen?
- Welche Ansprüche haben sie an die sprachliche und gestalterische Form?

### INTERESSEN DER ADRESSAT:INNEN:

- Was erwarten die Adressat:innen?
- An welchen Inhalten sind sie besonders interessiert?
- Welche Ergebnisse möchten sie lesen?
- Welche Schlussfolgerungen sind für sie relevant?
- Welche Erwartungen haben sie an die Ausführlichkeit?

### EINSTELLUNGEN DER ADRESSAT:INNEN:

- Welche Hoffnungen und Befürchtungen haben die Adressat:innen in Bezug auf das Berichtsthema?
- Welche Einstellungen haben sie Ihnen gegenüber?
- In welcher Form sind die Ergebnisse möglicherweise für sie selbst relevant (z.B. mehr oder weniger Arbeitsbelastung; Einschränkung oder Erweiterung ihrer Handlungsmöglichkeiten)?

Quelle adaptiert: vgl. BMFSFJ (Hrsg.) (2000: 86) in phineo.org

Abb. 12: Adressat:innenanalyse (Quelle adaptiert: vgl. BMFSFJ (Hrsg.) (2000: 86) in phineo.org)

# 9. AUTOR:INNEN

## **DR.<sup>IN</sup> BARBARA GLINSNER, MSC**

Dr.in Barbara Glinsner, MSc. ist Leiterin des Bereichs Arbeit & Chancengleichheit am Zentrum für Soziale Innovation (ZSI) in Wien. Schwerpunktmäßig arbeitet sie in Projekten zu Sozialer Innovation, Social Entrepreneurship und sozialer Inklusion sowie an Evaluationen von F&I-Förderprogrammen. Sie ist Teil des SI plus Kompetenzzentrums für Österreich und des internationalen SI plus Konsortiums („Social Innovation Plus - Competence Centres“). In beiden Projekten liegt ihr Schwerpunkt auf der Skalierung Sozialer Innovationen und ihrer Wirkungsmessung. In SI Plus ist sie außerdem für die Erstellung der Strategie für Soziale Innovation in Österreich zuständig. 2018 promovierte sie an der Wirtschaftsuniversität Wien, an der sie zwischen 2012 und 2017 auch als wissenschaftliche Mitarbeiterin in unterschiedlichen Projekten zu Arbeit, Arbeitsmarkt und Sozialpolitik tätig war.

## **LEONIE DWORSKY, MSC**

Leonie Dworsky ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Soziale Innovation (ZSI) in Wien. Sie ist Teil des SI plus Kompetenzzentrums für Österreich und des internationalen SI plus Konsortiums („Social Innovation Plus - Competence Centres“). Diese Projekte begleitet sie im Bereich der Skalierung und der Wirkungsmessung. Darüber hinaus befasst sie sich auch in weiteren EU-Projekten mit dem Thema der Sozialwirtschaft.

## **HELENA SCHMITZ, MSC**

Helena Schmitz ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship der Wirtschaftsuniversität Wien, wo sie das SI plus Kompetenzzentrum im Bereich Skalierung und Mainstreaming Sozialer Innovation begleitet. Sie studiert Socio-Ecological Economics and Policy an der WU und hat zuvor ihr Bachelorstudium in International Cultural and Business Studies/Kulturwirtschaft an der Universität Passau absolviert.

## **DR. REINHARD MILLNER**

Dr. Reinhard Millner ist Mitgründer des Social Entrepreneurship Center (SEC) und Bereichsleiter sowie Senior Researcher am Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship der Wirtschaftsuniversität Wien. Zudem ist er wissenschaftlicher Leiter des Executive Master Programs Social Innovation and Management an der WU Executive Academy. Nach Studien der Betriebswirtschaft und Volkswirtschaft folgte die Promotion an der Wirtschaftsuniversität Wien. Studien- und Forschungsaufenthalte führten ihn an die Universität St.Gallen, die London School of Economics und die Stockholm School of Economics. Von 2013 bis 2015 war er Mitglied der Expert:innengruppe der Europäischen Kommission zum Thema Social Impact Measurement im Rahmen der Social Business Initiative. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte umfassen Social Entrepreneurship, Soziale Innovationen, Social Impact Bonds, Impact Investing sowie Wirkungsmessung. Im SI plus Kompetenzzentrum bringt er insbesondere seine Expertise zur Skalierung und Wirkungsmessung Sozialer Innovationen ein.



# 10. REFERENZEN

Billimoria, J., van Eijk, B., & Klijn, V. (2025). Pathways to Scaling with Governments. The Journey of a Social Innovator. One Family Foundation:

[https://cdn.prod.website-files.com/68694b4d59268b056f4ea337/68da8e4cea41883ba276fcb\\_a\\_Scaling%20with%20Governments%20Final.pdf](https://cdn.prod.website-files.com/68694b4d59268b056f4ea337/68da8e4cea41883ba276fcb_a_Scaling%20with%20Governments%20Final.pdf)

Bühner, S., Buscham, L., Erdmann, F., Flor, H., Lassahn, N., Meuter, J (2021). Wirksam wachsen. Das Praxishandbuch für Non-Profit-Organisationen. open transfer. Stiftung Bürgermut.

Chowdhury, I., Santos, F. (2010). Scaling Social Innovations: The Case of Gram Vikas. In: Bloom, P.N., Skloot, E. (eds) Scaling Social Impact. Social Entrepreneurship. Palgrave Macmillan, New York. [https://doi.org/10.1057/9780230113565\\_9](https://doi.org/10.1057/9780230113565_9).

David, Fred R. & David, Forest R. (2017). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases (16th ed.) Veröffentlicht von Pearson Education. url: <https://cmls.org.uk/online/wp-content/uploads/2019/07/Strategic-Management-A-Competitive-Advantage-Approach.pdf>.

Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling Social Impact—Strategies for spreading social innovations. Stanford Social Innovation Review, Spring 2004, 24–33.

Desa, G., & Koch, J. L. (2014). Scaling Social Impact: Building Sustainable Social Ventures at the Base-of-the-Pyramid. Journal of Social Entrepreneurship, 5(2), 146–174.

<https://doi.org/10.1080/19420676.2013.871325>.

Domanski, D., Kaletka, C. (2018). Lokale Ökosysteme sozialer Innovation verstehen und gestalten. In: Franz, HW., Kaletka, C. (eds) Soziale Innovationen lokal gestalten. Sozialwissenschaften und Berufspraxis . Springer VS, Wiesbaden.

[https://doi.org/10.1007/978-3-658-18532-9\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18532-9_17).

Europäische Kommission. (2021).

<https://siplus.at/wp-content/uploads/2023/04/Definition-Soziale-Innovation.pdf>.

Europäische Kommission. (2022). Scaling-up social innovation. Seven steps for using ESF+.ESF Transnational Cooperation Platform Community of Practice on Social Innovation.

<https://socialsecurity.belgium.be/sites/default/files/content/docs/en/international/scaling-up.pdf>.

zuletzt aufgerufen am 25.07.2025.

Grassroots Collective. Handbook 1: Tools for Effective Project Planning in Community Development.

[https://prevention-collaborative.org/wp-content/uploads/2021/08/Grassroots\\_2018\\_Tools\\_for\\_programme\\_planning.pdf](https://prevention-collaborative.org/wp-content/uploads/2021/08/Grassroots_2018_Tools_for_programme_planning.pdf).

Heinecke, A., Mayer, J. (2012). Strategies for Scaling in Social Entrepreneurship. In: Volkmann, C., Tokarski, K., Ernst, K. (eds) Social Entrepreneurship and Social Business. Gabler Verlag.

[https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7093-0\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7093-0_10).

Mildenberger, G. & Schmitz, B. (2018). Skalierung und Verbreitung sozialer Innovationen. In: Eurich, J., Glatz-Schmallegger, M., Parpan-Blaser, A. (eds.) Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Springer VS, Wiesbaden.

[https://doi.org/10.1007/978-3-658-19289-1\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-658-19289-1_14).

Millner, R., Schmitz, H., Dworsky, L., Glinsner, B. (2024). Das Ökosystem für Soziale Innovation in Österreich. SIPlus – Kompetenzzentrum für Soziale Innovation.

Murray, R.; Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010). The Open Book of Social Innovation. Published by NESTA and the Young Foundation.

<https://www.youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>, zuletzt aufgerufen am 03.04.2024.

Pel, B., Haxeltine, A., Avelino, F., Dumitru, A., Kemp, R., Bauler, T., Kunze, I., Dorland, J., Wittmayer, J., & Jørgensen, M. S. (2020). Towards a theory of transformative social innovation: A relational framework and 12 propositions. *Research Policy*, 49(8), 104080.

<https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104080>.

Phills, J.A., Deiglmeier, K., & Miller, D.T. (2008). Rediscovering Social Innovation.

Phineo (n.d.). Der Weg zum gesellschaftlichen „Impact“: Was ist soziale Wirkung?

<https://www.phineo.org/magazin/was-ist-soziale-wirkung?p=magazin/was-ist-soziale-wirkung>

Rameder, P., Millner, R., Moder, C. M., Christanell, A., Vandor, P., & Meyer, M. (2016). Der soziale Brutkasten: Wie gesellschaftliche Innovationen besser gelingen. Bedingungen der Entstehung, Umsetzung und Verbreitung, am Beispiel des österreichischen Gesundheitssektors. *Wirtschaftsuniversität Wien, NPO & SE Kompetenzzentrum*.

Riddell, D.J. & Moore, M.-L. (2015). Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support it. *The J.W. McConnell Family Foundation*.

Ruddat C, Schönauer A.-L. (2014). New Players on Crowded Playing Fields: The Institutional Embeddedness of Social Innovation in Germany. *Social Policy and Society*. 2014;13(3):445-456. doi:10.1017/S1474746414000190.

Schmitz, Björn; Scheuerle, Thomas (2013): Social Intrapreneurship – Innovative und unternehmerische Aspekte in drei deutschen christlichen Wohlfahrtsträgern. In: Stephan A. Jansen, Rolf G.

Heinze und Markus Beckmann (Hg.): *Sozialunternehmen in Deutschland. Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen*. Wiesbaden: Springer, S. 187–215.

Schomaker, R.M., Lobnig, C.A., Deckert, C. (2022). Soziale Innovation in und durch die öffentliche Verwaltung – theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse für Österreich. In: Schüll, E., Berner, H., Kolbinger, M.L., Pausch, M. (eds) *Soziale Innovation im Kontext. Zukunft und Forschung*. Springer VS, Wiesbaden.

[https://doi.org/10.1007/978-3-658-37221-7\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37221-7_9).

SI plus (2025). Was heißt Soziale Innovation im ESF+ ?.

<https://siplus.at/wissen/definition-soziale-innovation/>, zuletzt aufgerufen am 14.01.2025.

Simon, H. & von der Gathen, A. (2002). *Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung*. Frankfurt und New York 2002. Publiziert bei: Verlag Bertelsmann Stiftung.

[https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Jungbewegt/Downloads/Methoden\\_zur\\_Durchfuehrung/SWOT-Analyse.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Jungbewegt/Downloads/Methoden_zur_Durchfuehrung/SWOT-Analyse.pdf).

Smith, B. R., Kistruck, G. M., & Cannatelli, B. (2016). The Impact of Moral Intensity and Desire for Control on Scaling Decisions in Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 677–689.

<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2447-6>.

Streicher, J., & Schuch, K. (2022). Soziale Innovationen in Österreich: Vision gesucht. In J. Howaldt, M. Kreibich, J. Streicher & C. Thiem (Hrsg.), *Zukunft gestalten mit Sozialen Innovationen: Neue Herausforderungen für Politik, Gesellschaft und Wirtschaft* (S. 71–86). Campus Verlag.

Uvin, P., Jain, P. S., & Brown, L. D. (2000). Think Large and Act Small: Toward a New Paradigm for NGO Scaling Up. *World Development*, 28(8), 1409–1419. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(00\)00037-1](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(00)00037-1).

van Lunenburg, M. (2024). Accelerating social initiatives: an exploratory study on scaling in the social sector. *Public Management Review*, 27(4), 1204–1223.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2395497>.

Vandor, P., Millner, R., Hobodites, F., Seindl, M., & Matzawrakos, M. (2024). *Austrian Social Enterprise Monitor 2023/2024: Status quo und Potentiale von Sozialunternehmen in Österreich*. WU Wirtschaftsuniversität Wien.

<https://doi.org/10.57938/683dd6ed-e7db-4921-9346-79d034928b4a>.

Volkman, C. K. (Ed.). (2012). *Social entrepreneurship and social business: An introduction and discussion with case studies*. Springer Gabler.

Weber, C.; Kröger, A. & Demirtas, C. (2015). *Skalierung sozialer Wirkung in Europa Quantitative Analyse der Strategien und Erfolgsfaktoren von 358 Sozialunternehmen*. Bertelsmann Stiftung.

Westley, F. & Antadze, N. (2010). Making a Difference. *Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact*. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*: Vol. 15(2).

Wraneck, A. (2024). *SWOT-Analyse erstellen: Anleitung und Strategien*.

<https://www.experte.de/business/swot-analyse>.