

Warum scheitern manche humanitären Innovationen und andere setzen sich durch?

der vielen Einflussfaktoren, die humanitäre Akteur*innen dazu veranlasst haben, regelmäßig neue, fortschrittliche Ansätze zu entwickeln, die soziale Wirkung entfalten und komplexe Probleme in einem sich ständig verändernden Umfeld angehen.

Dennoch bleiben viele Innovationen weitgehend unbekannt und kontextspezifisch, entfalten ihre Wirkung lediglich in begrenztem Umfang und verbreiten sich nur bedingt über Länder und Regionen hinweg. Wieder andere verschwinden schon bald nach der Pilotierung.

Viele Jahre lang wurden Innovationen als die Lösung für alle humanitären Probleme gesehen. Klimawandel, Konflikte und Digitalisierung sind nur einige

Das humanitäre System ist voll von Innovationen, die sich nicht durchsetzen konnten. Gleichzeitig gibt es Innovationen, die sich durchsetzen konnten, Wirkung zeigen und die Arbeitsweise grundlegend verändert haben. Die Verwendung von Bargeldhilfe ist eines der meistzitierten Beispiele für Innovationen, die sich im gesamten humanitären System erfolgreich durchsetzen konnten.

Das vorliegende Paper untersucht die Zusammenhänge zwischen erfolgreichem Skalieren und Scheitern von humanitären Innovationen. Es werden Erfolgsfaktoren beschrieben, die sich aus der bisherigen Forschung des CHA ergeben haben. Das Paper will bekannte Innovationskonzepte mit der humanitären Praxis verknüpfen und ein Beitrag zur Diskussion über die erfolgreiche Skalierung humanitärer Innovationen leisten.

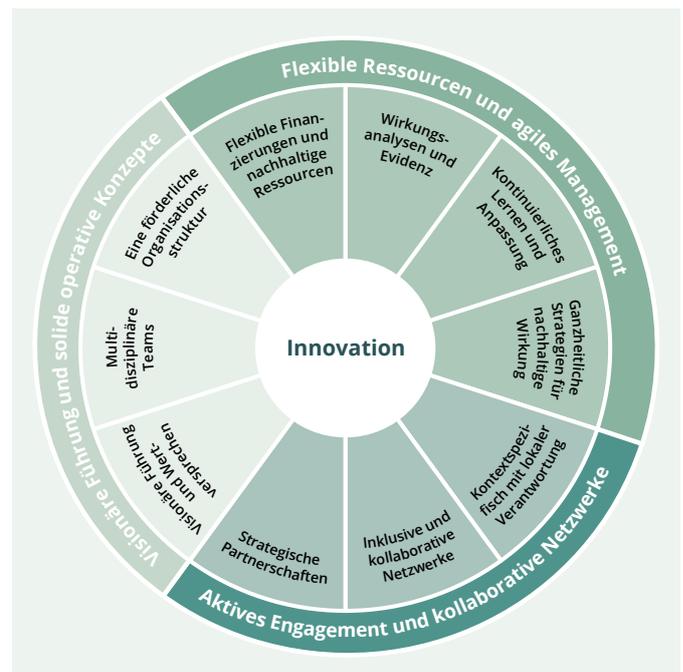
Zentrale Erkenntnisse

Der Erfolg humanitärer Innovationen ist ein Zusammenspiel verschiedener Faktoren, die ein passendes Umfeld für nachhaltige Lösungen und soziale Wirkung schaffen. Entscheidend für die Skalierung von Innovation ist dabei eine Mischung aus flexiblen Finanzierungsstrategien, agilen Managementpraktiken, aktivem Engagement aller Beteiligten und einer visionären Führung, die Möglichkeiten für Experimentieren und Scheitern fördert.

Erfolgreiche Innovator*innen arbeiten mit nicht-traditionellen humanitären Gebern zusammen

humanitären Gebern zusammen, nutzen Mentoring und Matchmaking-Ansätze, um die knappen humanitären Ressourcen zu ergänzen. Ohne eine klare Strategie, die den Zweck der Innovation und den Ablaufplan für den gesamten Innovationszyklus inklusive der Skalierungsphase darlegt, besteht die Gefahr, dass die Innovation in einer bestimmten Phase hängen bleibt, ohne jegliche

Flexible Finanzierungsstrategien unterstützen die Diversifizierung von Ressourcen, die sowohl kurz- und längerfristig verfügbar sein sollten. Erfolgreiche Innovator*innen arbeiten mit nicht-traditionellen



Grafik 1: Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Skalieren humanitärer Innovation

Wirkung zu erzielen. Agilität und Flexibilität leiten diesen Integrationsprozess.

Strenge operative Rahmenbedingungen und Berichterstattung beeinflussen die Skalierungsbemühungen zusätzlich, da viele Akteur*innen mit Problemen bei der Wirkungsmessung konfrontiert sind. Humanitäre Innovationen agieren in einem komplexen Umfeld und sind mit zahlreichen Störfaktoren wie Naturkatastrophen und Konflikten konfrontiert. Innovator*innen plädieren daher für verschiedene Methoden zur Messung der Wirksamkeit, die von betriebswirtschaftlichen Ansätzen bis hin zu Kommunikationsinstrumenten wie Storytelling und Ähnlichem reichen. Um den Erfolg der Innovation in ihren verschiedenen Phasen nachzuweisen, werden Methoden vorgeschlagen, die ständiges Lernen sowie kontextspezifische Entwicklung und Anpassung fördern.

Zusätzlich schaffen inklusive und kollaborative Netzwerke ein vertrauensvolles Umfeld für Informations- und Wissensaustausch zwischen lokalen, nationalen und globalen Akteur*innen. Aufgrund des Machtungleichgewichts im humanitären System ist die Einbindung verschiedener Akteursgruppen, vor allem lokaler Akteur*innen, nach wie vor eine besondere Herausforderung. Ein aktives Engagement aller Beteiligten ist kostspielig, langwierig und ressourcenintensiv. Folglich sind ausreichende und angemessene Ressourcen erforderlich, um nicht nur alle Erwartungen zu steuern, sondern auch um alle Akteure*innen mit den notwendigen Mitteln und Kapazitäten auszustatten. Der Austausch und der Aufbau von Beziehungen schafft Vertrauen. Zahlreiche erfolgreiche Beispiele haben gezeigt, dass die Entwicklung und Skalierung inklusiver Innovationen wirkungsvoller und nachhaltiger, aber auch anspruchsvoller, langwieriger und komplexer sind.

Nicht zuletzt trägt eine visionäre Führung, die eine Kultur des Experimentierens und der Risikobereitschaft begünstigt, zum Innovationserfolg bei. Unterstützt diesen in unsicheren Zeiten mit zunehmendem Wettbewerb um knappe Ressourcen und Kapazitäten. Um auch weiterhin erfahrenes Personal zu gewinnen und langfristig Finanzierungen zu generieren, führen humanitäre Innovator*innen zusehends Open-Source- und gewinnorientierte Modelle ein, die jedoch von humanitären Gebern nur zögerlich angenommen werden.

Eine visionäre Führung, eine Kultur des Experimentierens und Risikobereitschaft tragen zum Innovationserfolg bei

Zehn Erfolgsfaktoren

Flexible Ressourcen und agiles Management

1. Flexible Finanzierungen und nachhaltige Ressourcen
2. Wirkungsanalysen und Evidenz
3. Kontinuierliches Lernen und Anpassung
4. Ganzheitliche Strategien für nachhaltige Wirkung

Aktives Engagement und kollaborative Netzwerke

5. Kontextspezifisch mit lokaler Verantwortung
6. Inklusive und kollaborative Netzwerke
7. Strategische Partnerschaften

Visionäre Führung und solide operative Konzepte

8. Visionäre Führung und Wertversprechen
9. Multidisziplinäre Teams
10. Eine förderliche Organisationskultur

Die Methodik in Kürze

Die Erfolgsfaktoren wurden anhand einer umfangreichen Literaturrecherche definiert und durch 15 Interviews mit Innovationsvordenker*innen und -praktiker*innen fundiert. Sie wurden im Rahmen eines virtuellen Multi-Stakeholder-Workshops im Oktober 2024 validiert und mithilfe ausgewählter Fallstudien (Commit Global, Missing Maps und Sentry Syria) analysiert. Das Policy Paper stellt Zwischenergebnisse der laufenden Forschung vor.