

Dies ist ein Vorabdruck des folgenden Beitrages: *Jella Riesterer, Ambulante Pflege neu machen: Warum das D-Care-Lab Grund zum Nachahmen gibt. Von schöpferischer Zerstörung zu kleinen Gesten im ambulanten Pflegesektor, veröffentlicht in Transformationen gestalten, Ökosoziale Gerechtigkeit und sozialwirtschaftliche Relevanz, herausgegeben von Berthold Dietz, Silke Kaiser, Simon Sohre, 2026, Springer VS.*

*Dies ist eine Version des Manuskripts vor der Annahme zur Veröffentlichung und hat keine redaktionelle Bearbeitung durch den Verlag durchlaufen. Die finale authentifizierte Version ist online verfügbar unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-50768-8\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-658-50768-8_17)*

## **Ambulante Pflege neu machen: Warum das D-Care-Lab Grund zum Nachahmen gibt. Von schöpferischer Zerstörung zu kleinen Gesten im ambulanten Pflegesektor**

Jella Riesterer

In Deutschland sind ca. 6 Millionen Menschen auf Pflege angewiesen, davon werden 86% zuhause und ambulant versorgt, Tendenz steigend (Statistisches Bundesamt, 2025). Die Menschen, die sich zuhause um andere kümmern, fühlen sich oft überlastet und allein gelassen (Bohnet & Bidenko 2019). Herausforderungen in der Pflege sind von Komplexität, Verflechtung und oftmals einem Verantwortungsvakuum geprägt. Es ist klar und bekannt, dass sich dringend etwas ändern muss. Warum passiert so wenig? Wer übernimmt die Verantwortung und schreibt den Masterplan mit dem die relevanten, großen und wenn nötig harten Entscheidungen getroffen werden können? Ein Masterplan klingt irgendwie erleichternd und gleichzeitig zynisch. Ja, denn nein, so funktioniert das nicht, das sagt uns der gesunde Menschenverstand. Auch die Soziologie widerlegt die Möglichkeit solcher „großen Gesten“ in einer differenzierten Gesellschaft, egal wie hoch die Dringlichkeit ist. Wie Armin Nassehi es ausdrückt:

*„Die Dringlichkeit ist sehr hoch und wird immer höher, aber dringlich-schnelle Veränderungen erzeugt das nicht – eher langsame in kleinen Schritten – (...). Und kleine Schritte taugen nicht für große Beschreibungen, aber sind womöglich wirksamer als die Disruptionsemantiken des Typs ‚Alles könnte anders sein‘ [...] Um es klar zu sagen: Es könnte keineswegs alles anders sein.“ (Nassehi 2024, 12f).*

Anstatt hier nun das *warum nicht* alles anders sein könnte zu beleuchten, soll es um das *wie doch* gehen, also um die anschauliche und nachahmbare Beschreibung, wie Veränderung in langsamen, kleinen Schritten funktionieren kann, am Beispiel des D-Care-Labs, einer Veränderungsinitiative für die ambulante Pflege in Baden-Württemberg, initiiert von der Diakonie Baden-Württemberg (im Folgenden: Diakonie BW) und dem Social Innovation Lab, einem gemeinnützigem Innovations- und Beratungsakteur (im Folgenden: SIL).

Wenn es um Herausforderungen in komplexen Systemen geht, ist die Rede bildhaft gerne von dem Wald, den man neben den einzelnen Bäumen sehen muss (z.B. Schad & Bansal 2018). Damit ist gemeint, dass man die Umwelt, also die Systeme, kennen und in Gebrauch nehmen

muss, in denen Veränderung stattfinden soll. Die Systeme, in denen ambulante Pflege bestehen muss und sich verändern soll, kennen Praktiker aber meistens zur Genüge und bis ins kleinste Detail von Abrechnungsbestimmungen bis Hygienestandards. Zudem ist es ja auch so, dass es an zahlreichen Stellen im Pflegekosmos bereits innovative, gute Ideen und Lösungen gibt, von quartiersbezogenen Unterstützungsmodellen (mit selbstorganisierten und personenbezogenen Pflegeteams und Einbezug des nachbarschaftlichen Netzwerks) bis hin zu digitalen oder KI-gestützten Assistenzen, die helfen das Zuhause optimal für individuelle Pflegebedarfe einzurichten oder Pflegekräften lästige Dokumentationen fast vollständig abnehmen. Dann sind aber doch zwei Fragen offen: Wieso bekommen diese kleinen Schritte so wenig Aufmerksamkeit? Und wie bekommt man mehr davon in die stark regulierten Pflege-Systeme? Dieser Artikel antwortet zunächst auf die erste Frage mit einem soziologisch-philosophischen Ausflug in hiesige und fernöstliche Veränderungslogiken, welche die gesellschaftliche Erwartungshaltung an Veränderung beschreiben können. Eine praxiserprobte Antwort auf die zweite Frage bietet dann die Vorstellung des Konzepts des D-Care-Labs.

## 1. Gesellschaftliche Narrative der Veränderung: Über stille Wandlungen, schöpferische Zerstörung und kleine Gesten.

Das eine ist also die Frage, welche (Un-)Möglichkeiten für Veränderung es aus Sicht von Theorie und Praxis gibt. Denn dass alles in ständigem Wandel fließt, Veränderung die einzige Konstante ist und somit Gesellschaften und Menschen einen Umgang damit finden müssen, ist keine neue Erkenntnis. Das hat für die westliche Philosophie bereits Heraklit 500 v.C. eindrücklich beschrieben, als er sinngemäß sagte, dass wir nicht zwei Mal in denselben Fluss steigen können (Heraklit, Fragment B12, Fragment B49a, Diels & Kranz 1951).

Das andere ist aber der Blick darauf, welche Narrative und Erwartungen eine Gesellschaft mit Veränderung verbindet, also gewissermaßen, in welchem Klima man versucht, Veränderung herbeizuführen. Denn Veränderung tritt in unterschiedlichen Qualitäten auf und bringt deshalb unterschiedliche Möglichkeiten und Erwartbarkeiten mit sich. Manchmal ist sie in Form von etwas Neuem plötzlich da, so wie ChatGPT Ende 2023 von einem Tag auf den anderen als potenzieller Gesprächspartner im Internet bereitstand. Manchmal passiert sie schleichend und leise über eine längere Zeit und ist erst im Rückblick beschreibbar, so wie sich die Nutzung von Sprache verändert und nur im Rückblick über Generationen sichtbar wird. Beide Qualitäten von Veränderung (plötzlich und schleichend) sind Teil der gesellschaftlichen Realität.

Neu ist dabei die Frage, welche Erwartungen eine Gesellschaft in Bezug auf die verschiedenen Qualitäten von Veränderung an Führungskräfte, Pflegepersonal und Politik und ihren wirksamen Einfluss auf gewünschte Veränderung haben kann.

### Westliche und fernöstliche Beschreibung von Veränderung

Die Qualität der plötzlichen Veränderung ist klassisch unternehmerisch und eher markt- oder profitorientiert geprägt. Der Ursprung dieses Narrativs liegt in der Makroökonomie des frühen 20. Jahrhunderts bei Schumpeter. Er hat dafür das Konzept der schöpferischen Zerstörung geprägt:

*„Dieser Prozess der ‚schöpferischen Zerstörung‘ ist das für den Kapitalismus wesentliche Faktum.“ (Schumpeter 2020, 103-110).*

Diese „schöpferische Zerstörung“ ist prägend geworden für alles, was mit Neuerungen und Veränderung in der Wirtschaft zu tun hat, dem, was eine westeuropäisch geprägte Gesellschaft als ‚echte‘ und anerkennenswerte Veränderung identifiziert. Veränderung heißt hier meist Innovation und wird verstanden als bahnbrechende, oft technische, Idee, so etwas wie die Erfindung des iPhones, künstliche Intelligenz beim Autofahren oder ein Pflegeroboter, der auch vorliest. Die BWL hat diesen Mechanismus später als Disruption beschrieben (Christensen 2015). Disruption heißt, ursprünglich aus der Technik kommend, dass neue Herangehensweisen oder Angebote vorhergehende komplett ablösen und zerstören oder zumindest in den Schatten stellen, wie z.B. digitale Musik über Spotify physische Tonträger verdrängt und Mobiltelefone das Festnetz.

Hierzu ist eine ganze Innovationsbranche entstanden, die mit gewissen Methoden und Praktiken arbeitet, neue Ideen auf den Punkt zu präsentieren und einen heldenhaften Durchbruch zu erzielen wird beispielsweise bei Pitch-Formaten wie der Höhle der Löwen eingeübt. Der soziale Sektor hat hier in den letzten Jahren viel übernommen und fruchtbar für Themen von Organisationsentwicklung bis Angebotsentwicklung für Zielgruppen einsetzen können. Viele der Methoden sind jedoch nicht geeignet, um Veränderungsqualitäten der anderen Art herbeizuführen, also schleichende und leise Veränderung: Menschen von neuen Modestilen oder dem Gebrauch englischer Wörter in ihrer Alltagssprache durch einen Pitch zu überzeugen, wird nicht funktionieren. Deshalb ist für die schleichende Veränderungs-Qualität noch ein weiteres Konzept interessant. Es ist ein Konzept der Reifung und des Situationspotenzials, das aus der ostasiatischen Philosophie stammt. Es wurde von François Jullien als „stille Wandlungen“ bezeichnet:

*Es geht darum, „die Bedingungen, auf die man stößt und in die man eingebunden ist, reifen zu lassen.“ (Jullien, 2010, 169f).*

Jullien verweist damit auf eine Qualität der Veränderung, die nichts von einem zerstörerischen Schwertschlag auf Bestehendes durch Superhelden hat. Es ist eine Qualität, die in Aussagen deutlich wird, wie sie bei Unternehmensfeiern getan werden könnten: „Wir sind als Team sehr zusammengewachsen“ oder eben bei den erwähnten sprachlichen Veränderungen, die erst im Generationen-Vergleich sichtbar werden. Es ist eine Veränderung, die sich still und leise entwickelt und erst im Rückblick erkennbar wird – ohne klaren Anfang und klares Ende. Laut Jullien ist das westliche Denken hingegen häufig auf das Ereignishafte fixiert und übersieht dadurch die leisen, kontinuierlichen Prozesse.

## Zwischen Heldentum und Gärtnerkunst: Zwei Führungsbilder für Veränderung

Nun könnte man einwenden, dass der Blick auf Veränderungen als still und evolutionär der Selbstberuhigung dient und dazu einlädt, sich zurückzulehnen und der Dinge zu harren, die sich ohnehin entwickeln. Doch die Würdigung leiser Veränderung ist keine Einladung zur gleichgültigen Untätigkeit, sondern eine Erweiterung des Repertoires für das Herbeiführen von

Veränderung und damit auch eine Aufforderung an Führungskräfte, die sich mit Veränderung beschäftigen.

Während bei Schumpeter die Führungsperson ein "dynamischer Unternehmer" ist, der seine Innovation auch gegen Widerstände durchsetzt (Schumpeter 2006, 2020) agiert die Führungskraft bei Jullien viel unauffälliger. Sie schreitet weder heldenhaft noch dramatisch noch mit einem Paukenschlag ein, sondern eher demütig und dienend:

*"Es ist nur angezeigt, (...), zu tun, was jeder Bauer weiß, der diskret und nicht heldenhaft ist: Tag für Tag am Fuße des Tribes zu hacken, zu jäten und umzugraben – das Treiben zu begünstigen, das heißt die stille Wandlung zu begünstigen, die allmählich vor unseren Augen, doch ohne dass man es sehen könnte, dazu führt, dass der Weizen eines Tages reif ist und man ihn nur noch zu ernten braucht." (Jullien 2010: 171)*

Die Führungskraft nimmt bei Jullien die so gar nicht untätige Rolle eines Bauers oder einer Gärtnerin ein, betrachtet die Umstände, in denen der Keim ausgesät wurde, behält das Wetter im Blick, schaut, ob es Schädlinge gibt, pflegt das Feld, schützt kleine Pflanzen vor Wind und Regen, jätet, harkt und gießt. Sie beeinflusst die Bedingungen, unter denen etwas wachsen kann. Durch direktes und alleiniges Tun kann sie die Ergebnisse allerdings nicht herbeiführen – der Weizen wird nicht schneller wachsen, sondern sogar vertrocknen, wenn sie an ihm zieht.

Zusammenfassend kann man sagen: Das Bild, das Schumpeter vom dynamischen Unternehmer zeichnet, entspricht eher dem Bild, das wir als Gesellschaft mit Führung in unsicheren Zeiten und bei Veränderung verbinden. Menschen, die eine Mission haben und heldenhaft mit großen Gesten agieren. Das Bild der Gärtnerin oder des Bauers, wie Jullien es zeichnet, ist weniger präsent und bekommt weniger Aufmerksamkeit. Dabei sind beide Perspektiven und Haltungen relevant und essentiell für eine Gesellschaft und für die Pflege. Welche Rolle passender ist, ergibt sich meist aus der spezifischen Situation. Manchmal geht es dabei auch gar nicht um ein *entweder-oder*, sondern um ein *sowohl-als auch*. Was das mit der Pflegepraxis zu tun hat, erklärt der nächste Abschnitt.

## Take-away für Führungskräfte und Veränderungsgestalterinnen

Die Realität im ambulanten Pflege-Bereich ist eine andere als im klassisch marktwirtschaftlich-technischen Umfeld. Realität sind zum einen die komplexeren und stark regulierten Re-Finanzierungsströme. Im Pflegebereich gibt es kein direktes Anbieter-Kunden-Verhältnis, da die Pflegekasse vorgibt, welche Leistungen abgerechnet werden können und welche nicht. Ist ein Kunde (die zu pflegende Person) nicht zufrieden mit der erhaltenen Leistung (es ist zum Beispiel immer zu wenig Zeit beim Duschen), hilft ein Wechsel des Pflegedienstes nicht unbedingt weiter. Denn auch dieser Pflegedienst ist an die Regelung der Duschzeit im Leistungskatalog gebunden und kann die Duschzeit nicht einmal bei mehr Zahlungsbereitschaft des Menschen unter der Dusche in Rechnung stellen, da er die Leistung mit der Pflegekasse auf Basis der Pflegesätze abrechnen muss. Zum anderen ist da das soziale Umfeld von ambulant zu pflegenden Menschen. Es besteht aus vielen Faktoren, die oft leise, unauffällig oder nahezu unsichtbar miteinander zusammenhängen: Wie sind die Barrieren in der Wohnung, wo der nächste Supermarkt und ist die Miete noch bezahlbar auch wenn Pflegeaufwendungen dazukommen? Manchmal hängt etwas auch von einzelnen Menschen ab. So kann es

beispielsweise einen großen Unterschied machen, ob die eine Studentin, die immer die Einkäufe für Herrn Meyer miterledigt hat, weiterhin in der WG neben Herrn Meyer wohnt oder ob sie auszieht. Und es kann auch einen Unterschied machen, ob in einem Viertel über Jahre durch nachbarschaftliche Bande dorffähnliche Strukturen gewachsen sind und ‚man sich kennt‘ und deshalb eher bereit ist, die mittlerweile nicht mehr eigenständig mobile Frau Müller wöchentlich im Auto mit zum Kaffeekränzchen zu nehmen. Solche Phänomene sind nicht direkt beeinflussbar (man kann nicht die Studentin zwingen in der WG wohnen zu bleiben) und sie entstehen nicht von heute auf morgen (die nachbarschaftlichen Bande). Sie reifen stattdessen unter bestimmten Bedingungen und in der Qualität eher still, langsam und unauffällig. Große Wirksamkeit entfalten sie offensichtlich dennoch.

Und trotzdem, so kann man hier berechtigt einwenden: Auch an solchen Stellen können Organisationen und Politik ‚heldenhaft‘ agieren: Natürlich kann man den Zusammenhalt in Vierteln fördern, indem man lokale Vereine stärkt oder gründet und indem man lokal über neue Ideen in der ambulanten Pflege informiert. Mein Punkt ist aber, dass man keine schnellen Ergebnisse und Erfolgsgeschichten erwarten darf, sondern die langsamen Entwicklungen beobachten und begleiten und wertschätzen sollte.

Kurz gesagt: Das gesellschaftliche Narrativ der disruptiven Innovation prägt die Erwartungen an Führungskräfte, Politik, Organisationen und Programme auch im Pflegebereich. Es entsteht Druck, sichtbare, schnelle und messbare Erfolge zu produzieren – während die eigentlichen, nachhaltigen Veränderungen, wie wachsende soziale Bande im nachbarschaftlichen Quartier, oft unspektakulär, langsam und nicht messbar geschehen. Das führt zu einer Diskrepanz zwischen Erwartung und Realität, die reflektiert und in Gebrauch genommen werden muss, da sonst Frustration entsteht und positive Entwicklungen gar nicht wahrgenommen werden. Gerade in der ambulanten Pflege kann das bedeuten, kleine, kontinuierliche Verbesserungen zu schätzen, zu fördern und selbstbewusst zu kommunizieren, anstatt sich (nur) mit disruptiven Vorbildern zu vergleichen, die oft nicht zur eigenen Praxis passen. Wenn Politik und Führungskräfte lernen, beide Veränderungslogiken zu erkennen und zu moderieren – und auch leise, unsichtbare Prozesse als Erfolg zu kommunizieren und wertzuschätzen – verändert das das Selbstbild von Führung und die Art, wie Veränderung in der Pflege gedacht und gestaltet wird. Die stillen Wandlungen sind in unserem Sprachgebrauch dann vielleicht besser als „kleine Gesten“ beschrieben, weil in einer Geste auch etwas Aktives steckt. Denn könnte die kleine Geste, als Wortschöpfung in Anlehnung an Armin Nassehi (2024), dann nicht eine verbindende Perspektive bieten? Es wäre eine Perspektive, die darauf hinauswill, dass man Veränderung durchaus aktiv herbeiführen kann, aber manchmal eben eher in kleinen Gesten des erfolgreichen Tuns, die unter Umständen auch disruptiv sein können, aber in Bereichen wie der Pflege eben (zum Glück) nicht schöpferisch zerstören, sondern das Aufblühen und Treiben eines bestehenden Gartens unterstützen.

## 2. Gerichtete Veränderung pragmatisch anleiten: gemeinsame Probleme und Visionen schaffen ohne Zuständigkeitsausreden

### Ausgangssituation und Zielsetzung

In diesem Sinne war auch das D-Care-Lab ein Projekt des Tuns, das auf *Bestehendes* aufbaut, *plötzliche* und *schleichende Veränderungsenergie forciert*, einen *Nährboden* bereitet, auf dem sie wachsen kann und so kleine Gesten befördert. Das D-Care Lab Baden-Württemberg hat es etablierten Akteuren (dem Bestehenden) aus dem Pflegekosmos ermöglicht, gemeinsam in einem geschützten Raum (dem Nährboden) neue Initiativen für die Pflege und Betreuung im Quartier zu entwickeln. Hierfür wollte das D-Care-Lab möglichst viele Vorreiterinnen der Branche mobilisieren (Veränderungsenergie forcieren). Übergeordnetes Ziel war es, möglichst viele dieser Veränderungsvorhaben schnell zu testen (plötzliche Veränderung) und nachhaltig zu implementieren (schleichende Veränderung).

### Teilnehmende:

Eine Frage, die bereits im Projektdesign beantwortet werden musste, war: Wie kann man die teilnehmenden Organisationen in eine geteilte Verantwortlichkeit bringen, so dass sie nicht an den systemimmanenten Zuständigkeiten und Regelungen scheitern? Dass die drängenden Probleme in der Pflege ganzheitlich durch organisationsübergreifende Ansätze gelöst werden müssen, ist bekannt. Das enge Refinanzierungssystem ist immer wieder Grund für das Scheitern innovativer Modellprojekte. Diese Grenzen sollten mutig ausgereizt und neue Finanzierungformen gefunden werden. Das D-Care-Lab brach Sektorgrenzen auf, indem es nur Tandems als Teams im Programm zuließ. Der Gedanke dabei war: Wenn Leistungserbringer (z.B. ein ambulanter Pflegedienst) und Leistungsträger (z.B. eine Kommune) gemeinsam eine Veränderungsidee einreichen, verschiebt sich der Fokus in ihrer Zusammenarbeit von den gewohnten Diskursen über Zuständigkeiten, Eigeninteressen und Grenzen hin zu Wirkung und dem gewünschten Ergebnis des innovativen Vorhabens. Deshalb waren alle Teilnehmenden als Tandem mit einem Innovationsvorhaben im D-Care-Lab. Auf der Webseite [www.d-care-labs.eu](http://www.d-care-labs.eu) (unterer Teil der Seite) sind Kurzsteckbriefe der einzelnen Projektteams einsehbar.

### Projektpartner:

Inhaltlich verantwortliche Projektpartner waren die Diakonie BW (Fachexpertise) das SIL (Innovationsexpertise). Finanziert wurde das Projekt vom Ministerium für Soziales, Integration und Gesundheit Baden-Württemberg und der Korian Stiftung für Pflege und würdevolles Altern.

### Programm-Ablauf

Das D-Care-Lab führte in 2 Jahren insgesamt 20 Innovationsteams durch 2 Innovationssprints, die digital und vor Ort im Kreativpark Lokhalle in Freiburg stattfanden. Zugangsvoraussetzung war lediglich die Identifikation eines Problems, mit dem die Tandems sich gemeinsam bewarben. Vor dem Programm (bestehend aus einem Design Thinking Sprint in 5 Modulen, angereichert mit pflegespezifischen Inhalten) wurden Zielgespräche geführt und Grundkenntnisse im agilen Arbeiten und Teamkultur vermittelt.

**Modul 1: Problem- & Zielgruppenexploration.** Ziel ist, klar zu machen, was das Problem ist und wer das Problem hat. Denn nur gut verstandene Probleme können gute Lösungen hervorbringen. **Inhalte:** Definition der Herausforderung, Analyse Zielgruppe, Analyse Systems & Markt, Definition von Annahmen über Zielgruppe, Hausaufgabe: Zielgruppeninterviews.

**Modul 2: Von der Problemexploration zur Ideenexploration.** Die Erkenntnisse aus den Zielgruppen-Interviews werden in die zu Beginn formulierte Herausforderung integriert und dann erste Lösungsideen entwickelt. **Inhalte:** Auswertung Erkenntnisse und Neudefinition Problem, Ideengenerierung mit und ohne KI, Co-Creation mit Social Startups und Mentor\*innen, Ideengewichtung.

**Modul 3: Abschluss Ideenentwicklungsprozess.** Nach Abschluss der Ideenentwicklung wird sie als Prototyp konkretisiert. Nach dem Modul wird der Prototyp mindestens einmal getestet. **Inhalte:** Wertangebot, Entwicklung Prototyp, Hausaufgabe: Testing und Anpassung an Bedürfnisse der Zielgruppe.

**Modul 4: Finanzierung und Geschäftsmodellentwicklung.** Es entsteht eine Idee, wie das Vorhaben finanziert werden könnte, entweder innerhalb des stark regulierten Pflegesystems oder unabhängig davon mit neuen Geschäftsmodellen. **Inhalte:** Fachlicher Input zu sozialen Geschäftsmodellen außerhalb des regulierten Pflegesystems, Entwicklung eigenes soziales Geschäftsmodell & Feedback.

**Modul 5: Wirkung und Kommunikation.** Da neue Ideen oft besondere Überzeugungskraft brauchen, widmet sich das Modul der erfolgreichen Zielgruppenkommunikation und der Frage, wie man seine Idee vor potenziellen Partnern „pitcht“, also vorstellt. **Inhalte:** Wirkungsorientierung, Grundlagen zielgruppenorientierte Kommunikation, Pitch-Gestaltung & Pitch-Training.

Der Abschluss des Programms fand beim durch das Programm initiierten Pflegekongress statt. Dort präsentierten alle Teams ihre Ideen vor einem Publikum mit 350 Menschen.

## Learnings

Die folgenden Erkenntnisse und Herausforderungen stammen aus dem internen Abschlussbericht sowie der internen wissenschaftlichen Evaluation.

### **Erfolgsfaktoren:**

#### **Auf individueller Ebene (Personen)**

**Gleichgesinnte auf dem gleichen Weg:** Netzwerk und der Austausch mit Projekten, die gerade den gleichen Weg gehen und eine Veränderung initiieren und umsetzen wollen, sind entscheidend, um motiviert zu bleiben.

**Moderierter Experimentierraum:** Geschützte und angeleitete Experimentierräume außerhalb der Organisation befähigen Menschen auch in der Organisation Neues zu wagen. Insbesondere Menschen in einem stark regulierten Umfeld wie der Pflegebranche müssen dieses gewohnte Umfeld regelmäßig verlassen, um frei Neues zu entwickeln. Dabei ist entscheidend, dass es

einen Prozess mit Anfang und Ende gibt sowie die entwickelten Ideen auch wirklich implementiert werden.

**Einzelne Personen fördern:** Neue Vorhaben hängen oft an der Motivation einzelner Personen und verebben, wenn diese nicht mehr aktiv oder motiviert sind. Es hilft also, Menschen zu unterstützen und für ihr individuelles Vorhaben förderliche Rahmenbedingungen zu schaffen.

### **Auf systemischer Ebene (Inhalt)**

**Zielgruppenorientierung:** Wenn die leistungsempfangende Zielgruppe von Anfang an im Fokus steht und durch ihr Feedback mitentwickelt, entstehen wirksamere Ergebnisse.

**Sektorengrenzen aufbrechen: Organisationsübergreifende Teams:** Die drängenden Probleme in der Pflege müssen ganzheitlich durch unterschiedliche Ansätze und Initiativen gelöst werden. Für eine neue Art der Lösungsgestaltung und Versorgung bedarf es einer Überwindung von gewohnten Grenzen und Konfliktlinien. Die Kombination aus Leistungsträger und Leistungserbringer konnte diese Grenzen überwinden.

**Schnelle Ergebnisse herbeiführen:** In einer Branche wie der Pflege, in der sich immer viel verändert und Herausforderungen komplex sind, helfen begrenzte Zeiträume und schnellere Prozesse, pragmatisch zu handeln, Neues schnell auszuprobieren und damit quick wins zu erzielen.

**System als Beirat mit einbeziehen:** hochkarätig besetzter Beirat, der zudem in einer aktiven Rolle (als Mentor\*innen in den Modulen) einbezogen wird, ist essentiell. Der Beirat vertrat das System: Landkreistag BW, Städtetag BW, Gemeindetag BW, Gemeinsames Kommunales Kompetenzzentrum Quartiersentwicklung (GKZ.QE), Ministerium für Soziales, Integration und Gesundheit Baden-Württemberg, Kommunalverband Jugend und Soziales Baden-Württemberg (KVJS), AOK BW, Liga der freien Wohlfahrtspflege BW und der Korian Stiftung für Pflege und würdevolles Altern.

## Ergebnisse

### **Projekte der Teams**

Im Verlauf der zwei Jahre sind Projekte in folgenden Bereichen (Anzahl in Klammer) entstanden: Neue Versorgungsstrukturen (8), Pflegebauernhof/-WG (4), Innovation bestehender/neuer Angebote (3), technische Lösungen bzgl. Sprache und Monitoring (3), neue Infrastruktur und Räume (2), entstanden. Da die offizielle Evaluation noch nicht abgeschlossen und veröffentlicht ist, sei hier exemplarisch die Entwicklung sowie der aktuelle Stand von 3 Projekten beschrieben.

**HILVER** stellt ein automatisiertes Vermittlungskonzept von ehrenamtlichen Alltagsleistungen (z.B. Fahrdienste, Besorgungen, Reparaturen, Behördengänge oder Umgang mit dem PC) zur Verfügung. Das Herzstück bildet, neben dem Ausbau des Netzwerks aus bestehenden Pflege- und Seniorendiensten, eine kostenlose App für ältere Menschen mit einem Unterstützungswunsch, über die diese ehrenamtlich Helfende finden und somit ihre Daseinsvorsorge verbessern können. Initiiert wurde das Projekt von einem Alarmanlagenhersteller und einem Landkreis – eine eher ungewöhnliche Konstellation, die sehr vom vorgegebenen Rahmen des D-Care-Labs profitierte, um ihre verschiedenen Interessen und

Organisationslogiken aufeinander einzustimmen. HILVER ist mittlerweile in über 10 Kommunen aktiv und hat knapp 2500 Nutzer\*innen.

**Genusszeit:** Das Katharinenstift des Deutschen Ordens sowie der lokale Ernährungsakteur wollten die zentrale Lage des Pflegeheims Katharinenstift nutzen, um ein verbindendes Element im Stadtteil zu schaffen, und die Bewohner\*innen damit sozial wieder besser anzubinden. Gleichzeitig wollten sie das Bewusstsein und die Wertschätzung von regional- und biologisch erzeugten Lebensmitteln steigern. Es entstand ein öffentlicher Mittagstisch, bei dem gemeinsam ein 3-gängiges Menü gekocht wird. Die Genusszeit hatte bereits Besuch vom Fernsehen und hat den Ferry-Porsche-Preis gewonnen. Im Rahmen des D-Care-Labs entwickelten die Projektpartner die Idee und testeten sie im kleinen Rahmen als Prototyp – „ein pragmatisches und umsetzungsorientiertes Vorgehen, auf das wir ohne das Programm und ohne die einfühlsamen, zielstrebigen, ehrlichen, vorbildhaften Lotsen des Social Innovation Labs eher nicht gekommen wären“ (Quelle: Zehendner 2024).

**UnKe (Unterstützung von Kindern und Jugendlichen mit Einschränkungen im Rems Murr Kreis):** Die Paulinenpflege Winnenden e.V. setzt mit einem Vertreter des Rems-Murr-Kreises das Projekt um. Ihr Projekt soll das Unterstützungsangebot von Kindern und Jugendlichen mit Einschränkungen in ihrem Landkreis verbessern. „Wir hatten als Pflegeeinrichtung schon immer einen guten Draht zum Landkreis. Aber durch das Programm kommen wir anders zusammen. Es hat entscheidend dabei geholfen, gemeinsam ein abstraktes Ziel zu konkretisieren und ein gutes Konzept zu erarbeiten“ (Quelle: Zehendner 2024). Zu den Ergebnissen sagen sie: „Wir haben im Programm gelernt, ein konkretes Angebot zu schaffen, die Bedürfnisse unserer Zielgruppe zu verstehen und entlang dieser das Angebot auszurichten“ (Quelle Zehendner 2024).

Über die konkrete Projektebene hinaus ist der Innovationskongress Pflege entstanden, der ab sofort jährlich von der Diakonie BW durchgeführt wird und die neusten Entwicklungen im Pflegesektor einem breiten Publikum zugänglich macht. In der Workshop-Reihe „Modellprojekte verstetigen“ haben die Projektpartner ein Handlungspapier entwickelt, das vom neu gegründeten Aktionsbündnis „Sozialpartnerschaft neu denken“ übernommen und auf die politische Ebene getragen wird.

### 3. Fazit für die Praxis

Das D-Care Lab BW hat sich als Ort für Kreativ- und Experimentierräume bewährt, 20 Projekte wurden begleitet und werden (Stand jetzt) nach Abschluss des Programms fortgeführt. Es gibt einzelne Akteure, die angefangen haben, in ihren Einrichtungen vor Ort selbst regelmäßig Experimentierräume zu schaffen. Damit viele solcher kleinen Gesten an verschiedenen Orten wirken können, müssen diese Experimentierräume jedoch auch längerfristig landes- und bundesweit fortbestehen und sich nachhaltig etablieren. Ein nächster möglicher Schritt wäre eine Überführung in die Strukturen der Diakonie BW und dann auch eine Weiterbegleitung der Projekte nach Abschluss des Programms, wenn es um die Verstetigung geht. Aktuell geschieht dies für zwei Projekte durch das ebenfalls von den beiden Projektpartnern initiierte Pflegeacceleratorprogramm Caring Communities.

Zurück zum Bild des Waldes, den man neben den einzelnen Bäumen sehen muss, wenn es um Veränderung geht: Dieser Artikel argumentiert, dass man nicht nur den Wald kennen muss, sondern auch das Klima, in dem der Wald wächst und damit die gesellschaftliche Narrativ, wie über Veränderung geurteilt wird. Bei komplexen Herausforderungen wie der ambulanten Pflege, zeigen Vorhaben wie das D-Care-Lab, dass manchmal kleine Gesten wirksamer sind als die Erwartung einer umfassenden und tiefgreifenden Disruption. Und weil ein Gärtner auch nicht dort aussäht, wo bekanntermaßen Vögel das Saatgut fressen, ermutigte das D-Care-Lab Akteure in der ambulanten Pflege, dort Veränderung in ihrem Sinne anzustoßen, wo das Leben und die Realität ihnen Platz lässt und ließ einen geschützten Experimentierraum entstehen, in dem Neues ausprobiert werden konnte und dann in die Praxis übertragen wurde.

#### 4. Literatur

Bohnet-Joschko, S., & Bidenko, K. (2019). Pflegende Angehörige: Hoch belastet und gefühlt allein gelassen. Deutsches Ärzteblatt Online. <https://doi.org/10.3238/PersOnko.2019.11.15.04>

Bundesministerium für Gesundheit. (2024, November). Achter Pflegebericht: Bericht der Bundesregierung über die Entwicklung der Pflegeversicherung und den Stand der pflegerischen Versorgung in der Bundesrepublik Deutschland (Berichtszeitraum: 2020–2023). [https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3\\_Downloads/P/Pflegebericht/Achter\\_Pflegebericht\\_bf.pdf](https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3_Downloads/P/Pflegebericht/Achter_Pflegebericht_bf.pdf)

Christensen, C. M. (2015). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

Diels, H. & Kranz, W. (1951): Die Fragmente der Vorsokratiker, Bd. I, 6. Auflage, Berlin: Weidmann.

Endrejat, F. (2022). Das D-Care Lab geht in eine neue Runde. Landkreisnachrichten. Retrieved June 2, 2025, from <https://landkreisnachrichten.de/themen/soziales/das-d-care-lab-geht-in-eine-neue-runde>

Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling Grand Challenges Pragmatically: Robust Action Revisited. *Organization Studies*, 36(3), 363–390. <https://doi.org/10.1177/0170840614563742>

Foster-Fishman, P. G., Nowell, B., & Yang, H. (2007). Putting the system back into systems change: a framework for understanding and changing organizational and community systems. *American Journal of Community Psychology*, 39(3), 197–215. <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9109-0>

Geels, F. W., & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, 36(3), 399–417. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.003>

George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of management journal*, 59(6), 1880-1895.

Jullien, F., Voullié, R., Jullien, F., & Jullien, F. (2010). *Die stillen Wandlungen*. Merve.

Papi-Thornton, D. (2016). Tackling Heropreneurship. <https://doi.org/10.48558/997W-YB97>

Schad, J., & Bansal, P. (2018). Seeing the Forest and the Trees: How a Systems Perspective Informs Paradox Research. *Journal of Management Studies*, 55(8), 1490–1506. <https://doi.org/10.1111/joms.12398>

Schumpeter, J. A. (2006). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (J. Röpke & O. Stiller, Eds.; Nachdruck der 1. Auflage von 1912). Duncker und Humblot.

Schumpeter, J. A. (2020). *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie: Mit einer Einführung von Heinz D. Kurz* (H. D. Kurz, Ed.; 10. erg. Aufl.). utb GmbH.

Statistisches Bundesamt (2025) <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/Hintergruende-Auswirkungen/demografie-pflege.html#>, Zugriff: 28.05.2025

Zehendner, A.-L. (2024). *Abschluss mit Anschluss*. Landkreisnachrichten. Retrieved June 2, 2025, from <https://landkreisnachrichten.de/themen/soziales/abschluss-mit-anschluss>

Zehendner, A.-L. (2024). Wenn der Funke überspringt. Landkreisnachrichten. Retrieved June 2, 2025, from <https://landkreisnachrichten.de/themen/soziales/wenn-der-funke-ueberspringt>