WHITEPAPER · METHODE

OKTOBER 2026

Intrinsische Motivation. Skalierte Innovationen.

Spark & Scale

Wie Innovationen in Agenturen und Marketingorganisationen vom Pilot in die breite Anwendung kommen. Befund, Fundament und Anwendung der Methode.

Ron Warncke

fourchange
people. process. planet. profit.

01 · AUSGANGSLAGE

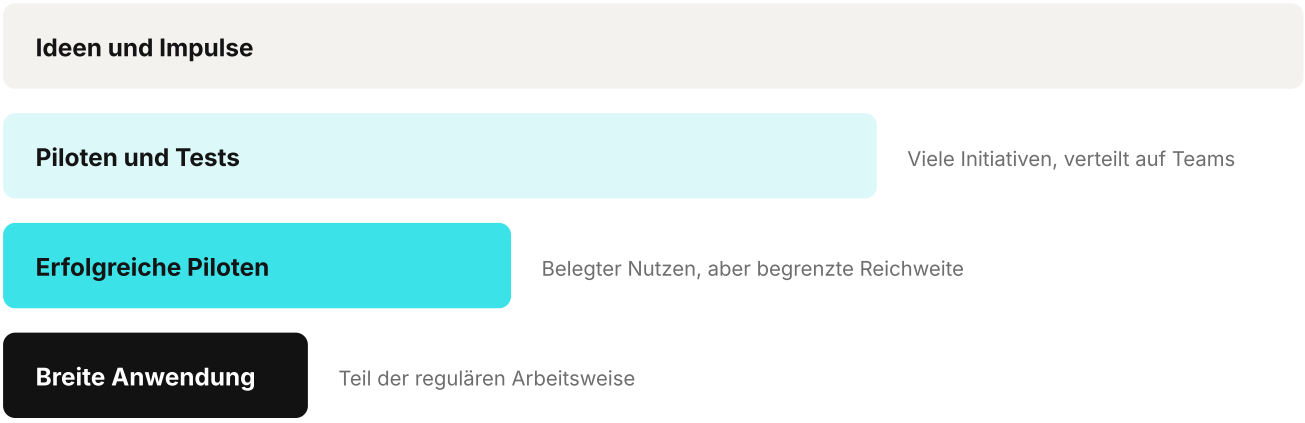
Die Begeisterung für Innovationen besteht. Die für den Rollout seltener.

In Media- und Digitalagenturen fehlt es nicht an neuen Ideen. Neue Formate, Planungsansätze und KI-Anwendungen werden laufend erprobt. Der Engpass liegt im Übergang vom erfolgreichen Test in die breite Anwendung.

Agenturen sind strukturell nah an Innovation. Sie arbeiten früh mit neuen Plattformen und Werkzeugen, testen Formate im Auftrag ihrer Kunden und bauen Spezialistenwissen in einzelnen Teams auf. Gleichzeitig verteilt sich diese Innovation auf viele Orte: auf einzelne Kundenteams, Spezialistinnen und Spezialisten, Netzwerkinitiativen und Pilotprojekte mit Technologiepartnern. Was in einem Team funktioniert, erreicht das nächste oft nicht.

Bei KI wird dieses Muster besonders sichtbar. Nach der McKinsey-Erhebung von 2026 setzen knapp neun von zehn befragten Organisationen KI in mindestens einer Funktion ein. 44 Prozent skalieren KI über die Organisation hinweg, ein Jahr zuvor waren es 38 Prozent. Mehr als die Hälfte hat den Schritt in die Breite damit noch nicht vollzogen.[1]

TYPISCHER VERLAUF VON INNOVATIONSVORHABEN (SCHEMATISCH)



Für Agenturen hat das eine wirtschaftliche Dimension. Innovation, die in einzelnen Teams verbleibt, erzeugt Kosten in jedem Pilot, aber Nutzen nur an wenigen Stellen. Gleichzeitig erwarten Kunden zunehmend, dass Agenturen neue Möglichkeiten nicht nur kennen, sondern verlässlich und in der Breite einsetzen.

1 Tinkoff, Van der Veken & Chui (2026). The state of AI in 2026: On the road to ROI. McKinsey & Company.

01 · BEFUNDAUFNAHME

Erfolgreiche Piloten bleiben in einzelnen Teams stecken.

Dass erfolgreiche Piloten nicht skalieren, hat in Agenturen und Marketingorganisationen wiederkehrende Ursachen. Sie liegen selten in der Qualität der Idee.

BEFUND	AUSPRÄGUNG	FOLGE
Piloten ohne Anschluss	Piloten starten ohne vorab definierte Erfolgskriterien und ohne Plan für die Überführung in den Regelbetrieb.	Erfolgreiche Tests enden mit einer Präsentation, nicht mit einer Entscheidung.
Innovation an Personen gebunden	Neue Ansätze werden von engagierten Einzelnen getragen, die sie neben dem Tagesgeschäft vorantreiben.	Wissen bleibt im Team und geht mit der Person verloren.
Insellösungen je Kunde	Tests werden kundenspezifisch aufgesetzt und abgerechnet. Ergebnisse werden selten in übertragbare Erkenntnisse übersetzt.	Parallele Entwicklungen, fehlendes Lernen über Kunden hinweg.
Aktivierung und Umsetzung getrennt	Kick-offs und Inspirationsformate erzeugen Interesse. Prozesse, Rollen und Werkzeuge werden davon getrennt und später angepasst.	Begeisterung verpufft, bevor Strukturen bereitstehen.
Wirkung nicht gemessen	Nutzung und Nutzen neuer Ansätze werden nicht systematisch erfasst.	Keine Grundlage für Priorisierung, Budget und Entscheidungen über Ausweitung oder Einstellung.

Dahinter steht ein gemeinsames Muster: Innovation wird als Projekt organisiert, Skalierung dagegen nicht. Für den Pilot gibt es Budget, Team und Zeitplan. Für die Phase danach gibt es in vielen Organisationen weder eine verantwortliche Person noch ein festgelegtes Vorgehen.

In Agenturen kommt hinzu, dass Skalierung oft über die eigene Organisation hinausreicht. Ein neuer Ansatz muss nicht nur intern übernommen werden, sondern auch bei Kunden Zustimmung, Budget und Anschluss an deren Prozesse finden.

01 · DER GAP

Zwischen Pilot und Skalierung.

Aus den Befunden ergibt sich eine Lücke zwischen dem, was in Piloten nachweislich funktioniert, und dem, was in der Organisation tatsächlich angewendet wird. Wir bezeichnen sie als Gap zwischen Pilot und Skalierung.

Die Innovationsforschung beschreibt diese Lücke seit Langem. Neue Ansätze werden zunächst von einer kleinen Gruppe übernommen, die Neues aus eigenem Antrieb erprobt. Der Übergang zur breiten Mehrheit gelingt nicht automatisch, weil diese andere Erwartungen hat: Sie übernimmt Neues erst, wenn es erprobt, verständlich und in den Alltag integrierbar ist. Moore hat diesen Übergang als **Chasm** bezeichnet, als Kluft zwischen frühen Anwendern und früher Mehrheit.[2]

Übertragen auf Organisationen bedeutet das: Ein Pilot beweist, dass ein Ansatz funktioniert, wenn engagierte Menschen ihn unter günstigen Bedingungen anwenden. Er beweist nicht, dass er im Alltag funktioniert, wenn Zeit knapp ist, Prioritäten konkurrieren und die Beteiligten nicht freiwillig dabei sind.

> **Der Wert einer Innovation entsteht nicht im Pilot, sondern in der breiten Anwendung.**

Die Lücke zu schließen erfordert deshalb zwei Dinge gleichzeitig: Menschen müssen verstehen und wollen, was sich verändert. Und die Organisation muss in der Lage sein, neue Ansätze reproduzierbar in Prozesse, Rollen und Werkzeuge zu überführen. Fehlt eines davon, bleibt der Gap bestehen.

2 Moore (1991). Crossing the Chasm. HarperBusiness.

01 · BISHERIGE LÖSUNGSANSÄTZE

Aktivierung oder Rollout allein trägt nicht.

Um Innovationen in die Breite zu bringen, setzen Organisationen in der Regel an einer von zwei Stellen an.

ANSATZ 1

Aktivierung

Inspirationsformate, Hackathons, Innovationstage und Netzwerke von Champions sollen Begeisterung und Eigeninitiative erzeugen. Sie schaffen Aufmerksamkeit und erreichen vor allem diejenigen, die ohnehin offen für Neues sind. Ohne angepasste Prozesse, Rollen und Ressourcen kehrt der Alltag nach kurzer Zeit zurück.

ANSATZ 2

Rollout

Neue Werkzeuge und Arbeitsweisen werden zentral eingeführt, mit Schulungspflicht, Richtlinien und Zeitplan. Das sichert Reichweite und Verbindlichkeit. Ohne Verständnis und eigene Überzeugung entsteht jedoch formale Nutzung statt echter Anwendung, und der erwartete Nutzen bleibt aus.

Jeder Ansatz deckt einen notwendigen Teil ab. Aktivierung ohne Struktur führt zu Strohfeuern, Struktur ohne Aktivierung zu Pflichtprogrammen. Offen bleibt, wie beides so verbunden wird, dass aus einem erfolgreichen Pilot eine Arbeitsweise wird, die die Organisation trägt.

Spark & Scale führt beides zusammen: emotionale Aktivierung und strukturelle Skalierung in einem integrierten Vorgehen. Sie betrachtet Skalierung nicht als Kommunikationsaufgabe nach dem Pilot, sondern als eigene Phase mit eigenen Entscheidungen, Verantwortlichkeiten und Kennzahlen.

DIE LEITFRAGE VON SPARK & SCALE

Wie wird aus einem erfolgreichen Pilot eine Arbeitsweise, die die Organisation in der Breite trägt?

02 · DAS FUNDAMENT

Diffusion, Motivation und Veränderung.

Spark & Scale verbindet Erkenntnisse aus der Diffusions- und Motivationsforschung, dem Change Management und der Forschung zur Skalierung in Organisationen.

Rogers hat beschrieben, wie sich Innovationen in sozialen Systemen verbreiten, und welche Eigenschaften ihre Übernahme beschleunigen: erkennbarer Vorteil, Vereinbarkeit mit bestehenden Abläufen, geringe Komplexität, Erprobbarkeit und Sichtbarkeit der Ergebnisse.[3] Moore hat daraus die Kluft zwischen frühen Anwendern und Mehrheit abgeleitet.[2] Kotter zeigt, dass Veränderungsvorhaben häufig an fehlender Dringlichkeit, fehlenden Koalitionen und fehlender Verankerung scheitern.[4] Heath und Heath beschreiben Veränderung als Zusammenspiel von rationaler Einsicht, emotionaler Motivation und einem gestalteten Umfeld.[5] Sutton und Rao schließlich untersuchen, wie Organisationen bewährte Praktiken ausweiten, ohne ihre Qualität zu verlieren.[6] Ryan und Deci zeigen mit der Selbstbestimmungstheorie, dass **intrinsische Motivation** entsteht, wenn Menschen Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit erleben.[7]

VIER PRINZIPIEN FÜR DIE VERBREITUNG

Übernommen wird, was erlebt wird.

Erprobbarkeit und sichtbare Ergebnisse sind starke Treiber der Verbreitung. Neue Ansätze werden deshalb früh erlebbar gemacht, statt nur erklärt.

Verbreitung braucht Multiplikatoren.

Neue Arbeitsweisen verbreiten sich über Menschen, denen Kolleginnen und Kollegen vertrauen. Multiplikatoren werden gezielt ausgewählt und befähigt.

Emotion und Struktur gleichzeitig.

Motivation ohne passende Strukturen verpufft, Strukturen ohne Motivation bleiben ungenutzt. Beides wird parallel entwickelt, nicht nacheinander.

Skalieren heißt vereinfachen.

Was in der Breite funktionieren soll, muss einfacher sein als im Pilot. Skalierung erfordert Standardisierung und bewusstes Weglassen.

3 Rogers (2003). Diffusion of Innovations. 5. Aufl. Free Press. **4** Kotter (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review 73(2). **5** Heath & Heath (2010). Switch. Broadway Books. **6** Sutton & Rao (2014). Scaling Up Excellence. Crown Business. **7** Ryan & Deci (2000). American Psychologist 55(1).

02 · DAS MODELL

Drei Voraussetzungen für Anwendung.

Ob ein neuer Ansatz in der Breite angewendet wird, hängt von drei Voraussetzungen ab. Spark & Scale adressiert sie in zwei Phasen.

SPARK		SCALE
Verstehen Klarheit darüber, was sich ändert, warum und was es für die eigene Arbeit bedeutet	**Wollen** Intrinsische Motivation und Eigenverantwortung, den neuen Ansatz anzuwenden	**Können** Prozesse, Rollen, Werkzeuge und Kompetenzen, die die Anwendung ermöglichen

Entscheidend ist die schwächste der drei Voraussetzungen. Wer versteht und will, aber nicht kann, weil Prozesse und Werkzeuge fehlen, wendet nicht an. Wer kann, aber den Sinn nicht sieht, nutzt neue Ansätze nur formal.

Die Phase **Spark** schafft Verstehen und Wollen: ein klares Zielbild, erlebbare Ergebnisse und aktivierte Multiplikatoren. Tragfähiges Wollen entsteht vor allem aus intrinsischer Motivation: wenn Menschen Spielraum in der Anwendung haben, ihre Kompetenz wachsen sehen und sich als Teil einer Gruppe erleben. Vorgaben und Anreize allein führen eher zu formaler Nutzung. Die Phase **Scale** schafft das Können: Integration in Prozesse, Rollen und Steuerung sowie Messung von Nutzung und Wirkung. Beide Phasen sind zeitlich versetzt, aber inhaltlich verbunden. Die Vorbereitung von Scale beginnt bereits während Spark.

In Agenturen ist häufig das Wollen bei den frühen Anwendern hoch, während das Können in der Breite fehlt, weil Prozesse, Kapazitäten und Kundenvereinbarungen nicht angepasst sind.

Aus Aktivierung und Struktur ergeben sich vier typische Zustände.

02 · VIER ZUSTÄNDE

Aktivierung und Struktur gehören zusammen.

AKTIVIERUNG

Strohfeuer

Hohe Begeisterung und viele Initiativen, aber ohne Prozesse und Ressourcen, die sie tragen.

Skalierung

Verstandene und gewollte Ansätze, die in Prozesse, Rollen und Steuerung integriert sind.

Stillstand

Weder Impulse noch Strukturen. Neues entsteht, wenn überhaupt, außerhalb der Organisation.

Pflichtprogramm

Neue Werkzeuge und Vorgaben sind eingeführt, werden aber nur formal genutzt.

STRUKTUR: PROZESSE, ROLLEN, STEUERUNG

Das **Strohfeuer** ist das typische Ergebnis reiner Aktivierung, das **Pflichtprogramm** das typische Ergebnis eines reinen Rollouts. Beide verbrauchen Ressourcen, ohne die erwartete Wirkung zu erzielen. Die **Skalierung** verbindet beides und ist das Zielbild von Spark & Scale.

Aus dem Strohfeuer heraus geht es darum, die vorhandene Energie in Strukturen zu überführen, bevor sie nachlässt: Priorisierung, Verantwortlichkeiten, Integration in Abläufe. Aus dem Pflichtprogramm heraus geht es darum, Sinn und Nutzen erlebbar zu machen und Multiplikatoren zu gewinnen. Die Einordnung erfolgt je Vorhaben, da sich verschiedene Initiativen in derselben Organisation in unterschiedlichen Zuständen befinden können.

03 · DIE METHODE

Zwei Phasen, ein integrierter Prozess.

Spark & Scale gliedert sich in zwei Phasen mit jeweils drei Schritten. Die Übergänge sind durch Entscheidungen definiert, nicht durch Termine.

SCHRITT	KERNFRAGE	WERKZEUGE	ANWENDUNG IN DER AGENTUR
Spark 1 · Ausgangslage	Wer ist betroffen, wo liegen Interessen und Widerstände?	Stakeholder-Analyse, Mindset-Analyse, Interviews	Erfassung von Erwartungen in Teams, Führung und bei Kunden, Identifikation früher Anwender.
Spark 2 · Zielbild	Was ändert sich konkret, und warum lohnt es sich?	Zielbild, Nutzenargumentation, Demonstratoren	Greifbare Beschreibung, was der neue Ansatz für Planung, Einkauf und Zusammenarbeit bedeutet.
Spark 3 · Multiplikatoren	Wer trägt den Ansatz in die Organisation?	Auswahl und Befähigung von Multiplikatoren, Enablement-Formate	Multiplikatoren in Kundenteams und Disziplinen, Formate zum Erleben und Erproben.
Scale 1 · Bewertung	Welche Piloten sind skalierbar und welche nicht?	Skalierungskriterien, Priorisierungsmatrix	Entscheidung über Ausweitung, Anpassung oder Einstellung auf Basis definierter Kriterien.
Scale 2 · Integration	Was muss sich in Prozessen, Rollen und Werkzeugen ändern?	Prozessanpassung, Rollenbeschreibung, Governance	Aufnahme in Planungsstandards, Briefing-Vorlagen und Kundenvereinbarungen.
Scale 3 · Messung	Wird der Ansatz genutzt, und wirkt er?	Adoptions- und Wirkungskennzahlen, Review-Rhythmus	Regelmäßige Auswertung von Nutzung und Nutzen, Grundlage für weitere Investitionen.

KI unterstützt Spark & Scale an mehreren Stellen: bei der Auswertung von Tests und Kampagnen, um Muster und Erfolgsfaktoren zu erkennen, bei der Bewertung, welche Ansätze übertragbar sind, und bei der Aufbereitung und Verbreitung bewährter Praktiken in der Organisation. Gleichzeitig ist KI selbst häufig der Gegenstand von Spark & Scale, wenn erfolgreiche KI-Anwendungen aus einzelnen Teams in die Breite gebracht werden sollen. Verlässlich skalieren lassen sich solche Anwendungen allerdings nur auf stabilen Prozessen, wie sie das Whitepaper DMAIC for Media beschreibt.

03 · FOR MEDIA

Skalierung in Agenturen und Marketing.

Für Media- und Marketingorganisationen sind drei Besonderheiten zu berücksichtigen.

1

Lernen über Kunden hinweg.

Erkenntnisse aus kundenspezifischen Tests werden in übertragbare Muster übersetzt, ohne vertrauliche Informationen weiterzugeben.

2

Der Kunde skaliert mit.

Viele Ansätze lassen sich nur mit Zustimmung und Budget der Kunden ausweiten. Kunden werden deshalb früh in Bewertung und Integration einbezogen.

3

Skalierung neben dem Tagesgeschäft.

Kundentermine und Kampagnenzyklen haben Vorrang. Skalierung braucht deshalb eigene Kapazität und klare Verantwortung.

SKALIERUNGSKRITERIEN FÜR PILOTEN

KRITERIUM	PRÜFFRAGE
Belegte Wirkung	Ist der Nutzen gegenüber dem bisherigen Vorgehen nachgewiesen und messbar?
Übertragbarkeit	Funktioniert der Ansatz auch bei anderen Kunden, Teams und Rahmenbedingungen?
Aufwand im Regelbetrieb	Ist der Ansatz ohne die besonderen Bedingungen des Pilots anwendbar?
Anschlussfähigkeit	Passt er zu bestehenden Prozessen, Tools und Datenstrukturen, oder welche Anpassungen sind nötig?
Verantwortung	Gibt es eine Person oder Einheit, die die Ausweitung verantwortet?
Kundennutzen	Lässt sich der Nutzen gegenüber Kunden darstellen und vereinbaren?

Die Kriterien werden vor dem Start eines Pilots festgelegt. Damit wird jeder Pilot zu einer Entscheidungsgrundlage und endet mit einer klaren Festlegung: ausweiten, anpassen oder einstellen.

04 · PERSPEKTIVE

Skalierung wird zur Fähigkeit.

Die Zahl neuer Technologien, Formate und Arbeitsweisen nimmt weiter zu. Organisationen, die Skalierung als eigene Fähigkeit aufbauen, können neue Möglichkeiten schneller und breiter nutzen.

1

Mehr Wirkung je Pilot

Erfolgreiche Ansätze erreichen alle Teams und Kunden, für die sie relevant sind, statt in einzelnen Teams zu verbleiben.

2

Fundierte Prioritäten

Klare Kriterien und gemessene Wirkung zeigen, welche Initiativen sich lohnen und welche eingestellt werden.

3

Innovation als Leistungsversprechen

Agenturen können Kunden neue Möglichkeiten verlässlich und in der Breite anbieten.

HEUTE

Innovation als Projekt

Piloten werden gestartet, präsentiert und abgeschlossen. Was danach passiert, hängt von Einzelnen ab.

MORGEN

Innovation als Fähigkeit

Aktivierung, Bewertung, Integration und Messung folgen einem festen Vorgehen. Neue Ansätze erreichen die Breite der Organisation.

THESE

Der Wettbewerbsvorteil liegt künftig weniger im Zugang zu neuen Technologien als in der Fähigkeit, sie schnell in der Breite wirksam zu machen.

Empfehlungen für Agenturen und Werbungtreibende.

01 **Skalierung vor dem Pilot planen.**
Erfolgskriterien, Verantwortung und der Weg in den Regelbetrieb werden festgelegt, bevor ein Pilot startet.

02 **Piloten mit einer Entscheidung beenden.**
Jeder Pilot endet mit einer Festlegung: ausweiten, anpassen oder einstellen.

03 **Multiplikatoren gezielt aufbauen.**
In jedem Kundenteam und jeder Disziplin gibt es Personen, die neue Ansätze erproben, weitergeben und dafür Zeit erhalten.

04 **Aktivierung und Integration parallel planen.**
Prozesse, Rollen und Werkzeuge werden angepasst, während die Begeisterung noch trägt.

05 **Erkenntnisse über Kunden hinweg nutzen.**
Testergebnisse werden in übertragbare Muster übersetzt und zentral verfügbar gemacht.

06 **Kunden früh einbeziehen.**
Skalierung, die Kundenbudgets oder -prozesse betrifft, wird gemeinsam bewertet und vereinbart.

07 **Nutzung und Wirkung messen.**
Adoptions- und Wirkungskennzahlen bilden die Grundlage für Prioritäten und weitere Investitionen.

TYPISCHER PROJEKTRAHMEN

EINSTIEG	BETEILIGTE	ERGEBNISSE
Ein laufender oder abgeschlossener Pilot mit belegtem Nutzen oder ein neues Vorhaben, das von Beginn an auf Skalierung angelegt werden soll.	Verantwortliche des Vorhabens, Führung, ausgewählte Multiplikatoren aus Teams und Disziplinen, bei Bedarf Kunden.	Zielbild und Skalierungskriterien, aktivierte Multiplikatoren, Integration in Prozesse, Rollen und Steuerung sowie Kennzahlen für Nutzung und Wirkung.

IM GESPRÄCH BLEIBEN

Austausch ist willkommen.

Ich freue mich über Rückmeldungen zu diesem Whitepaper und über das Gespräch darüber, wie sich die Methode auf Ihre Vorhaben übertragen lässt, ob als kurze Nachricht, im persönlichen Gespräch oder in einem Workshop mit Ihrem Team.

Four Change Consulting | Ron Warncke

People. Process. Planet. Profit.

E-Mail ron.warncke@fourchange-consulting.de

Website www.fourchange-consulting.de

ÜBER DEN AUTOR

Ron Warncke berät Werbungtreibende und Agenturen bei der Transformation von Marketing und Media. Mit Spark & Scale verbindet er Erkenntnisse aus Diffusionsforschung und Change Management zu einem Vorgehen, das neue Ansätze vom Pilot in die breite Anwendung bringt. Als ehemaliger Managing Partner bei Carat Deutschland kennt er die Einführung neuer Arbeitsweisen in Agenturen aus operativer Verantwortung. Als Gastdozent an der University of Europe for Applied Sciences lehrt er unter anderem Agile Management und Strategic Value Creation.

DIE WHITEPAPER-REIHE

WIRKUNG IM MARKT	BEFÄHIGUNG DER ORGANISATION
The Best Neighbour Brand	DMAIC for Media
Orbit Planning	MediAgility
Responsible Media	Spark & Scale
Richtig beschrieben. Richtig vertreten.	Kollaborationsfähigkeit

Übergreifender Rahmen: Das 8P Integrated Growth Model, gemeinsam mit Versai Partners entwickelt und dort die Arbeitsgrundlage.

LITERATUR

Heath & Heath (2010). Switch: How to Change Things When Change Is Hard. Broadway Books.

Kotter (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review 73(2).

Moore (1991). Crossing the Chasm. HarperBusiness.

Rogers (2003). Diffusion of Innovations. 5. Auflage. Free Press.

Tinkoff, Van der Veken & Chui (2026). The state of AI in 2026: On the road to ROI. McKinsey & Company.

Ryan & Deci (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist 55(1).

Sutton & Rao (2014). Scaling Up Excellence: Getting to More Without Settling for Less. Crown Business.

TRANSPARENZHINWEIS

Dieses Whitepaper wurde mit Unterstützung von KI (Claude, Anthropic) erarbeitet, bei Recherche, Strukturierung und Textentwürfen. Methode, Thesen und Schlussfolgerungen stammen vom Autor, der alle Inhalte geprüft hat und verantwortet.