

Transfer-Coach

Stand November 2013
(vorläufige Fassung)

Das Projekt **XENOS Panorama Bund** wird im Rahmen des XENOS-Programms "Integration und Vielfalt" durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. www.xenos-panorama-bund.de.
Es ist ein Verbundprojekt aus vier Projektpartnern.

Inhalt

Einführung in den Transfer-Coach	4
1. Vernetzen und kooperieren	6
1. 1. Wen berücksichtigen	7
1.1.1. Methode: Stakeholder analysieren	7
1.2. Nutzer/-innen frühzeitig interessieren	8
1.2.1. Methode: Mit Nutzenargumentation überzeugen	9
1.3. Einfluss steigern durch Wissen	10
1.3.1. Methode: Nachrichten ressourcenschonend managen	11
1.4. Durch gute Kooperation nachhaltiger wirken	11
1.4.1. Methode: Sich professionell "kümmern"	12
1.4.2 Führen ohne Weisungsbefugnis	13
1.5. Beirat bestimmen	14
1.6. Mit Geschäftsführung rückkoppeln	15
1.6.1. Mit Leitfragen das Gespräch unterstützen	15
2. Validierung	16
2.1. State-of-the-Art erfassen	16
2.2. Good Practice ermitteln	17
2.3. Feedbackschleifen durch Arbeitstreffen herstellen	17
2.3.1. Mit Leitfragen Erfahrungslernen fördern	18
2.3.2. Mit Leitfragen Gruppenfeedback herstellen	18
2.4. Peer-Review durchführen	19
2.4.1. Beispiel: Validierung im EQUAL-Programm	20
2.5. Selbstevaluation professionell moderieren	21
2.5.1. Mit Leitfragen Selbstevaluation unterstützen	21
3. Verbreitung	22
3.1. Öffentlichkeitsarbeit als Element erfolgreicher Transferprozesse	23
3.1.1. Voraussetzungen einer erfolgreichen Öffentlichkeitsarbeit	24
3.1.2. Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit	27
3.2. "Produkte": Ergebnisse für Dritte nutzbar machen	28

3.3. Nutzer/-innen identifizieren	28
3.3.1. Selbstbefragung: Wer könnte für Ergebnisse interessiert werden?	29
3.3.2. Planungstabelle Nachhaltigkeitsstrategie	30
3.4. Nutzer/-innen ansprechen	31
3.4.1. Checklisten für Projektpräsentationen vor Publikum	31
3.4.2. Beispiel: Mit Pilot-Aktivitäten Aufmerksamkeit wecken	32
3.5. Mit Politik und Verwaltung kommunizieren	32
3.6. Nutzer/-innen gewinnen	33
3.6.1. Faustregeln zur Sensibilisierung	33
3.6.2. Grundregeln um Nutzer/-innen einzubinden	34
3.7. Selbst die erste Nutzer/-in sein	34
3.7.1. Beispiel: Ein Leitbild in die Projektarbeit einschließen	35
3.8. Ergebnisse und Produkte zugänglich machen	35
3.9. "Immaterielle" Erfahrungen verbreiten	36
4. Verwertbar machen	37
4.1. Nachhaltige Wirkung ist keine Kleinigkeit	38
4.2. Projektaktivitäten zu "Produkten" ausarbeiten	39
4.2.1. Planungstabelle Nachhaltigkeitsstrategie	39
4.3. Vom Projekt abstrahieren um Übertragbarkeit zu zeigen	41
4.3.1. Leitfragen	41
4.4. Interner versus externer Transfer	42
4.5. Vertikales Mainstreaming	42
4.6. Fremde Ergebnisse verwerten	43
4.7. Widerstand beim Transfer	44
4.7.1. Methode: Umgang mit Widerstand beim Transfer	44
5. Quellen für die Texte im Transfer-Coach	46
Impressum	48
Anhang 1 / Glossar	48
9	
Anhang 2 / Checklisten	51
Checkliste „Veranstaltungen organisieren“	51

Checkliste „Printmedien erstellen“	52
Checkliste „Website erstellen“	53
Checkliste „Pressemitteilung“	54
Kurz-Leitfaden der Publikationsvorschriften für CSR-Projekte	55
Redeteile und ihre Funktionen	56
Vorbereitung und Hauptteil einer Kurzpräsentation	57

Einführung in den Transfer-Coach

Was ist der Transfer-Coach?

Der Transfer-Coach ist als ein Online-Ratgeber für Sie - **die XENOS Projektmacher/-innen und Projektmitarbeiter/-innen** angelegt; er möchte Rat und Orientierung für nachhaltige Projektarbeit geben. ***Der Transfer-Coach beleuchtet alle Phasen der Projektarbeit von der Konzeption bis zum Abschluss im Hinblick darauf, wie Verstetigung und Transfer guter Projektergebnisse gelingen können.*** „Alte Hasen“ in der Projektarbeit können von diesem **Online-Ratgeber** genauso profitieren wie „Neustarter“. Der Transfer-Coach wird kontinuierlich erweitert und mit Beispielen guter Praxis gefüttert („work in progress“). Unsere Definitionen von Transfer und Verstetigung siehe [Anhang 1](#).

Wofür einen Transfer-Coach?

Gute Projektarbeit

sucht nach passgenauen Wegen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Sie arbeitet vernetzt, kooperativ und beteiligungsorientiert und bezieht damit die Perspektive der Begünstigten und der (potentiellen) Nutzer/-innen der Projektangebote und -ergebnisse ein. Sie überprüft Ergebnisse und Wirkung und verankert taugliche Teile, Methoden oder den Handlungsansatz in ihrem Kontext. Darüber hinaus kann das Projekt oder Teile davon, die Methode, der Handlungsansatz, **für Weitere, für Dritte** nutzbar sein oder gemacht werden.

Transfer und Verstetigung

sind zwei Seiten einer Medaille: Wo es einem Projekt gelingt, seine Ergebnisse und/oder den Arbeitsansatz zu verankern, kann auch Transfer - in andere Bereiche oder Regionen - besser gelingen. Die vor Ort erwiesene Machbarkeit, Qualität und Akzeptanz von Projektarbeit und ihren Ergebnissen sind die beste Werbung für Transfers, d.h. Nutzung durch bislang nicht Beteiligte, die aber ein ähnliches Problem lösen wollen. Solche Transfers und Verstetigungen erhöhen die Wirksamkeit und Reichweite von Projektarbeit. Eine Reihe von XENOS-Projekten verfolgt das ambitionierte Ziel, solche über die unmittelbare Projektarbeit hinaus gehenden Transfers zu ermöglichen oder anzubahnen, vereinzelt sogar gezielt noch in der Projektphase zu erreichen.

Unterstützung

braucht die Transfer- und Verstetigungsarbeit, denn sie ist komplex und erfordert einen langen Atem. Sie überlagert und regiert in die „eigentliche“ Projektarbeit hinein, in dem sie die Perspektive der möglichen Nutzer und Abnehmer einbezieht: Dies ergibt sich nicht von allein; jedes gute Projekt versucht schließlich auf die Beteiligten, ihre Bedarfe und besonderen Sichtweisen zugeschnittene Lösungen zu finden. Transfer und Verstetigung erfordern einen Perspektivwechsel: was ist aus unserer Erfahrung für andere verwertbar, was ist singulär und nur für uns gültig? Dieser notwendige Dialog zwischen eigenem Projekt und anderen möglichen Nutzern/ Abnehmern ist aufwendig, er muss Beteiligte und potentielle Nutzer

einbeziehen und frühzeitig einsetzen. Unser Transfer-Coach möchte Sie bei dieser anspruchsvollen Aufgabe unterstützen.

Vier Strategien zur Nachhaltigkeit

Für diesen Transfer-Coach mussten wir das Rad nicht neu erfinden: Er greift auf reichlich vorhandene Leitfäden und unsere langjährige Erfahrung in der Projekt-/ Transferbegleitung zurück.

Wir beschreiben vier zentrale Begriffe: **Vernetzen**, **Validieren**, **Verwertbar machen** und **Verbreiten**. Da sie jeweils für eine komplexe und zielgerichtete Aktivität stehen, nennen wir sie hier Strategien zur Nachhaltigkeit. Jede einzelne Strategie ist unerlässlich und verhält sich zyklisch quer zu Projektphasen, d.h. jede Strategie ist für nachhaltige Projektarbeit notwendig, die Strategien können sich wiederholen oder auch gelegentlich parallel laufen.

Aufbau des Transfer-Coach

Ein Kapitel des Transfer-Coachs gliedert sich in der Regel in drei Ebenen:

	Einführung in das Kapitel (Einleitung)
	Unterkapitel (Kernelemente)
	Praxisbeispiele, Methoden, Werkzeuge zum Unterkapitel

Wenn Sie sich bspw. ins Kapitel „**Vernetzen**“ einlesen, wird stets eingeführt mit Erläuterungen „was es ist“ und „wozu es nutzt“. Dann folgen Unterkapitel, z.B. „Wen berücksichtigen?“, „Nutzer/-innen frühzeitig interessieren“ etc. Viele der Unterkapitel werden mit Praxisbeispielen/Methoden /Werkzeugen, z.B. Stakeholderanalyse, Leitfragen, Checklisten gefüttert.

Zur besseren Übersicht haben wir für Sie wichtige Hinweise, Beispiele und Informationen mit Icons gekennzeichnet.

	Beispiel
	Wichtiger Hinweis
	Information

Work in Progress

Der Transfer-Coach versteht sich als ein „werdendes“ und sich wandelndes Produkt. Wir werden kontinuierlich, Ergänzungen, Erweiterungen und Beispiele guter Praxis einbringen und laden Sie zur aktiven Mitarbeit ein: **Wenn Sie Bemerkungen oder Fragen zum Inhalt haben oder wenn Sie selbst Beispiele, Texte oder Ergänzungen einbringen möchten, haben Sie jeweils am Ende eines Beitrags die Möglichkeit, einen Kommentar zu schreiben.** Selbstverständlich können Sie sich aber auch direkt an uns wenden: info@xenos-panorama-bund.de.

1. Vernetzen und kooperieren



Bestehende Netzwerke nutzen und sich aktiv zu vernetzen, gehört ebenso zum Grundrepertoire dynamischer Projektarbeit wie gezielte Kooperation. **Gute Vernetzung und Kooperation kann die Nachhaltigkeitsstrategie eines Projektes entscheidend befördern.** Partner und Beteiligte müssen vom Nutzen der Arbeit und der Ergebnisse überzeugt werden. Dies gelingt umso besser, je früher und effektiver man sich vernetzt und kooperiert.

Vernetzung ermöglicht, aus den Erfahrungen anderer zu lernen. Sie kann Kooperationen anbahnen oder flankieren und Transfers befördern. Vernetzungsarbeit dient der gezielten Öffentlichkeitsarbeit und dem Informationsaustausch. Sie nutzt die Vielfalt von Akteuren, die sich einem gemeinsamen Anliegen verpflichtet fühlen, generiert neue und vertieft vorhandene Ideen.

Vernetzung kann eine Quelle für Problemlösungen sein, denn sie erweitert den eigenen Aktionsradius. In Netzwerken entstehen verlässliche Beziehungen, die sich etwa für die Rekrutierung von Testgruppen eignen und Projektergebnisse validieren können. Bei der eigentlichen Übertragung von Good Practice erreichen Netzwerkkontakte potentielle Nutzer/-innen und können diese ansprechen und überzeugen. Der Grad der Verbindlichkeit ist offen und wird von den Akteuren selbst bestimmt. Vernetzung bedeutet auch Aufbau und Pflege von („Anschlussstellen“ zu) potentiell ansprechbaren Kontakten und das Zugänglichmachen dieser Kontakte für andere Akteure im Netzwerk.

 Im Unterschied und in Ergänzung zu Kooperationen im Verbund oder mit externen Partnern ermöglicht **Vernetzung** stärker den informellen Austausch und den flexiblen Umgang mit neuen oder unvorhersehbaren Entwicklungen.

 Eine **Kooperation** ist die abgestimmte, zielgerichtete, zeitlich befristete Zusammenarbeit von natürlichen und juristischen Personen. XENOS-Projekte sind damit i.d.R. Kooperationsvorhaben, die sich vernetzen müssen.

In diesem Sinne werden **hier** sowohl **Methoden** zur Vernetzung beschrieben als auch **Hinweise** zum Kooperationsmanagement gegeben.

1. 1. Wen berücksichtigen



Mit der Stakeholderanalyse ([Kapitel 1.1.1](#)) können Sie näher bestimmen, wessen Interessen auf die Projektarbeit einwirken und wessen Interessen Sie mit der Projektarbeit berühren, also berücksichtigen müssen, damit Ihr Vorhaben bekannt, anerkannt und über die Projektlaufzeit hinaus weiter wirken kann. Mithilfe der Stakeholderanalyse können Sie auch Veränderungen in der Wahrnehmung Ihrer Arbeit durch potentielle Nutzer/-innen und Unterstützer/-innen registrieren.



Stakeholder sind Personen, Personengruppen, Organisationen und Institutionen, deren Interessen durch die Umsetzung des Projektes berührt werden - Betroffene und Beteiligte also. Sie sind zwar ständig präsent, müssen aber i.d.R. erst in ihrer Bedeutung für das Projekt identifiziert werden. **Es ist wichtig, ihre Werte und Positionen zu verstehen und zu berücksichtigen, denn sonst werden auch gute Ergebnisse nicht angenommen.**

Die **gemeinsame Stakeholderanalyse im Team**, und mit Kooperationspartnern im Verlauf, hilft die Kontakte nutzbar zu machen und mögliche Vorbehalte in den Blick zu bekommen und „besprechbar“ zu machen. Akteure, die fast in Vergessenheit geraten waren, treten wieder in Erscheinung. Ziel- oder Bewertungskonflikte mit Akteuren und potentiellen Nutzer/-innen aufgrund unterschiedlicher Einstellungen und Perspektiven werden deutlich. Die individuelle Einschätzung von Akteuren durch die Projektbeteiligten wird damit systematisiert. Der Vergleich der Stakeholderanalyse zu verschiedenen Zeitpunkten im Projekt zeigt, wie sich die Perspektiven des Projekts auf die Akteure und umgekehrt, wie sich die Wahrnehmung des Projekts von Außenstehenden im Verlauf, verändert.

1.1.1. Methode: Stakeholder analysieren



Betroffene und Beteiligte (Stakeholder) werden gemeinsam im Projekt hinsichtlich ihres Einflusses auf und ihrer Einstellung zum Projekt eingeschätzt und in einem Raster festgehalten. Die Projektleitung und alle Projektmitarbeitenden einschließlich relevanter Kooperationspartner sollten idealerweise am Meinungsbildungsprozess beteiligt werden.



Tabelle 1: Stakeholderanalyse

- ✓ Alle Stakeholder identifizieren durch Brainstorming, Adressbuch und andere Listen
- ✓ Wenn sinnvoll, Stakeholder in Gruppen zusammenfassen
- ✓ Jeden Stakeholder auf eine separate Karte schreiben
- ✓ Entscheiden Sie für jeden Stakeholder (Karte), wie einflussreich er/sie ist und wie seine/ ihre Einstellung zum Projekt ist und heften Sie die Karte in die Matrix.

Ist jemand beispielsweise zwar als Entscheidungsträger sehr einflussreich, zeigt jedoch wenig Interesse für die Thematik des Projekts, müsste diese Stakeholder-Karte in der rechten unteren Ecke relativ zu anderen Stakeholdern in diesem Segment positioniert werden. **Diesen Stakeholder gilt es - für den Erfolg meines Projekts! - zufrieden zu stellen und sich an seinen Interessen und Zielen zu orientieren.**

- ✓ Planen Sie dann, wie Sie während des Projekts mit den Stakeholdern umgehen wollen.
- ✓ Hier kommt es aus Erfahrung darauf an zu entscheiden und ggf. direkt bei der Person nachzufragen, wer informiert, gefragt, an Entscheidungen beteiligt, überzeugt oder sonst wie berücksichtigt werden will.
- ✓ Machen Sie das gemeinsam im Projektteam. So strukturieren Sie einen umfangreichen Diskussions- und Meinungsbildungsprozess über ihre Stakeholder.

1.2. Nutzer/-innen frühzeitig interessieren

oder der Köder muss dem Fisch schmecken:



Bereits in der Startphase ist es angeraten, das anvisierte Ergebnis mit dem Bedarf und den Bedürfnissen der potentiellen Nutzer/-innen abzugleichen. Dabei kommt es darauf an, die in der vorangegangenen Konzeptionsphase eingeflossenen Annahmen und

Einschätzungen weiter zu überprüfen. Das Projektergebnis muss die Nutzer/-innen überzeugen.

- ✓ Wie beim Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen ist es entscheidend, die **Bedarfe möglicher Nutzergruppen** zu kennen bzw. vorab einzuschätzen. **Wie kann das angebotene Produkt ihnen helfen, ihre Probleme zu lösen und Herausforderungen besser zu meistern?**
- ✓ Welchen Zwängen und Beschränkungen unterliegen sie?

Attraktiv für potentielle Nutzer/-innen ist möglicherweise:

- ✓ Unterstützung bei dem Erwerb neuer Kenntnisse,
- ✓ Unterstützung beim Erlangen eines tieferen Verständnisses eines Bereichs oder einer Praxis,
- ✓ Unterstützung bei der Umsetzung neuer Lösungen,
- ✓ Daten zur Stützung der eigenen (politischen) Position,
- ✓ Ressourcen für die von ihnen angestrebte Tätigkeit usw.

Dabei müssen diese abstrakten Lösungen und das erarbeitete Wissen aus der Projektarbeit entsprechend der Bedürfnisse der Nutzer/-innen zu konkreten praxisgerechten "Angeboten" bzw. "Produkten" (siehe auch [Kap. 4](#), „Verwertbar machen“) ausgebaut oder klar eingegrenzt und dann im Gespräch überzeugend dargestellt (siehe auch [Kap. 1.2.1 „Methode: Mit Nutzerargumentation überzeugen“](#)).

1.2.1. Methode: Mit Nutzenargumentation überzeugen



Der **Drei-Schritt der Nutzenargumentation** überzeugt durch Prägnanz und Ausrichtung auf Wünsche und persönlichen Nutzen des Gesprächspartners.

- ✓ **Partnerwunsch:** Welchen Wunsch/welches Bedürfnis Ihres Gesprächspartners haben Sie herausarbeiten können?
- ✓ **Partnernutzen:** Inwiefern trifft Ihr Produkt den persönlichen Nutzen des Gesprächspartners?
- ✓ **Mein Angebot:** Vorteile Ihres Produkts entsprechend des Partnernutzens auswählen



Beispiel: „Wenn Sie kultursensible Berater/-innen in Ihrer Behörde brauchen, dann interessiert Sie sicher unser erfolgreiches Weiterbildungsprogramm zur interkulturellen Beratung. Unsere einzeln zu buchenden Module wurden in der Arbeitsagentur X getestet und evaluiert.“

XENOS Panorama Bund kann zu diesem Thema bei Bedarf ein **Training** anbieten.

1.3. Einfluss steigern durch Wissen



Auch wenn in der Startphase die Ergebnisse erst konzipiert und vorgedacht werden, sollten Sie als Projektteam **die eigene Expertise ausbauen** und bewusst zeigen bspw. durch Mitarbeit in regionalen Arbeitskreisen oder Ausschüssen. Als gut informierte Projektmitarbeiter/-in werden Sie als **wichtiger Knotenpunkt** („Gate-keeper“) auch im Netzwerk wahrgenommen und Ihr Einfluss steigt.

Für jedes Projekt, jede Thematik und Region gilt es erneut, die relevanten Informationskanäle, -quellen und Entscheider/-innen zu recherchieren und dann eine ressourcenschonende Form des Informationsflusses (bspw. Netiquette im E-Mail-Verteiler oder das gemeinsame Bearbeiten von Dokumenten über File-Share-Anbieter wie Dropbox für Mitarbeiter in Verbundprojekten) einzurichten. Dabei sollte der Kontext sondiert, die eigene Expertise verbessert und potentielle Nutzer/-innen und Interessierte auf das Vorhaben und die Kompetenz der damit verbundenen Personen aufmerksam gemacht werden. Dies könnte z.B. durch eine interne (innerhalb der Organisation) und externe Öffentlichkeitsarbeit (Pressemitteilungen, Nutzung von Social Media, Auftritte bei Veranstaltungen, Homepage, Publikationen, Mund-zu-Mund-Propaganda, Ansprache von Multiplikatoren usw.) geschehen. Die Vorarbeit aus der Antragsphase kann jetzt genutzt und ausgebaut werden.

Üblicherweise lohnt es sich, einen erweiterten Kreis von Kollegen/-innen zu befragen und/oder mit einer Webrecherche zu beginnen und nach folgendem Ausschau zu halten:

- ☒ **Experten/-innen** und zum Thema arbeitende anerkannte **Organisationen/ Institute** und deren Publikationen, Blogs, Tweets, Vorträge auf Konferenzen und Tagungen, Newsletter
- ☒ **Relevante Entscheider/-innen** in der Region und überregional, ihre Ziele und aktuellen Projekte und Möglichkeiten eines Austauschs, u.a. Arbeitsgruppen, Gremien, Konferenzen, Newsletter, Website sowie Web2.0.

Als erfahrene Projektmitarbeiter/-in wissen Sie, wie Sie sich in eine Thematik einarbeiten und daher werden hier lediglich **einige Methoden des Wissensmanagements** vorgestellt:

- ☒ Nutzen Sie relevante **Mailinglisten, Blogs und Soziale Netzwerke**, um informiert zu bleiben und auch die virtuelle Diskussion verfolgen zu können.
- ☒ Prüfen Sie, inwiefern relevante Institutionen, Persönlichkeiten, Unternehmen in Diensten wie **Facebook und Twitter** vertreten sind und verfolgen Sie die Diskussion
- ☒ **Sortieren Sie Ihre Nachrichtenquellen aus!** Häufig werden in der Startphase viele Kanäle angezapft, wovon sich nur wenige als relevant herausstellen.

1.3.1. Methode: Nachrichten ressourcenschonend managen



→ es folgen noch Tipps zum Nachrichtenmanagement/ Informationsauswahl

1.4. Durch gute Kooperation nachhaltiger wirken



Viele XENOS-Projekte arbeiten im Verbund unterschiedlicher selbständiger Organisationen (Projektverbund-Partner). Von dieser Form der Kooperation wird erwartet, dass sie möglicherweise stärker als bei allein verantwortlichen Projektträgern **Synergien** hervorbringt und ein komplexes Zielfeld bearbeiten kann. Die Qualität dieser Zusammenarbeit entscheidet auch über die Fähigkeit, Projektergebnisse nachhaltig zu implementieren. Denn eine gelungene Zusammenarbeit im Verbund ist Voraussetzung für gute Ergebnisse im Verbundprojekt und nur diese haben eine realistische Chance auf Verstetigung bzw. Transfer.

Jenseits der Kooperation im Verbund arbeiten die meisten (Verbund-)Projekte i.d.R. mit einem Kreis von Kooperationspartnern zusammen. Diese sind für den Erfolg und die nachhaltige Implementierung wichtig, denn sie sind an Bildungsangeboten oder möglichen Dienstleistungen des Projekts interessiert, beteiligen sich an Veranstaltungen, geben Anlass zur Auseinandersetzung mit Leitbildern usw. Je mehr diese „externen“ Kooperationspartner konkret eingebunden werden können, desto höher ist ihre Motivation und Engagement. Dabei können auch diese Kooperationen mehr oder weniger eng und verbindlich sein.

Um in einer Kooperation gemeinsame Ziele zu erreichen, braucht es eine/einen, der sich „kümmert“.

Der „Kümmerer“ erarbeitet sich seine relative Machtposition (bspw. andere an Pflichten erinnern dürfen) über Kontinuität, Verlässlichkeit und Erfüllung. Die Legitimation wird ihm verliehen durch Netzwerkinteraktion, er/ sie kann sie jedoch nicht einfordern, denn über Weisungsbefugnis verfügt er/ sie nicht.

Dafür wird spezifisches Wissen benötigt:

-  Verstehen der **Logiken, Rationalitäten, Werte und Handlungen der Herkunftsbereiche** der Kooperationspartner
-  Kennen der **Entscheidungsabläufe und –strukturen** und Überblick in der Region
-  Kennen der **Wirkungsweisen und Sprachen** der relevanten Organisationen

Auf einzelne erfolgsrelevante Merkmale der Arbeit und Aufgaben der Koordinierenden wird [in Kap. 1.4.1 „Methode: Sich professionell 'kümmern'“](#) aufmerksam gemacht.

1.4.1. Methode: Sich professionell "kümmern"



Projektintern, mit Projektverbund-Partner/-innen sowie im erweiterten Kreis der Kooperationspartner/-innen gilt eine gute Zusammenarbeit als Erfolgskriterium für das Projekt.

Der/die Projektkoordinator/-in als „Kümmerer“ fördert den Prozess und bringt dafür eine **spezifische Haltung** mit.

- ✓ In ihrer Rolle als „Kümmerer“ sind sie herausgehoben aus der Masse der Kooperationspartner. Sie sind „allparteilich“, d.h. sie gehen auf Distanz zu Interessen, Sprachen, Logiken der verschiedenen Herkunftsbereiche. Sie bewegen sich „in zurückhaltender Interaktion im Netz“.
- ✓ Zwar an die gemeinsame Zieldefinition der Kooperation gebunden, vertreten sie auch die Projektziele (entsprechend des geldgebenden Programmzwecks).
- ✓ Angestrebt wird der Konsens als netzwerktypischer Entscheidungsmechanismus. Da Konsens die Dynamik einschränkt und ggf. Innovation verhindert, agiert der „Kümmerer“ situativ nach den widersprüchlichen Zielstellungen
 - a) durch Konsens die Stabilität der Kooperation zu stützen und
 - b) durch Auseinandersetzung die Dynamik voranzubringen.

Im Folgenden werden die **Aufgaben eines „Kümmerers“** aufgeführt:

- ✓ Diskussionen anstoßen, die sonst vermieden würden, auch gegen Widerstand und Tabus (produktive Verunsicherung) z.B. Feedbackrunde anleiten zur Wahrnehmung der Zusammenarbeit.
- ✓ Strukturieren und ordnen: Zwischenzusammenfassungen und Einhalten getroffener Vereinbarungen einfordern bzw. selbst erstellen.
- ✓ „Blinde Flecken“ (Fach-/Wissensdefizite) erkennen, benennen und für deren Bearbeitung sorgen.
- ✓ Prozesse aufrechterhalten durch situatives Agieren: z.B. in belastenden, konflikthaften Phasen für „gute Stimmung“ sorgen und in euphorischen Phasen der Einigkeit bremsend und kritisch entgegen treten (Gefahr von group think). Dazu können auch Motivations- und Aufklärungsfunktionen gegenüber Akteuren gehören, z.B. die Wichtigkeit von Transfermöglichkeiten für die Umsetzung und Verbreitung der Ideen und Ergebnisse bei

Kooperations-/Netzwerkpartnern wiederholt schärfen und belohnen.

- ✓ Drängen auf Entscheidungen (werden häufig verschoben) und Aufgabenerfüllung bei Kooperationspartnern (z.B. Testen von Ergebnissen, Teilnahme an Veranstaltungen, Dokumenterstellung, Auseinandersetzung mit gesetzlichen Rahmenbedingungen).
- ✓ Sorge tragen für die Protokollierung der Absprachen, Entscheidungen, Gesprächs-/Prozessverläufe zur Förderung der Transparenz kooperativer Netzwerkarbeit.
- ✓ Förderung von Anschlussfähigkeit und Kommunikation durch Vermittlung und „Netzwerken“ (ansprechbar und hilfsbereit/ hilfreich sein, auf Veranstaltungen auch bei Partnern auftauchen, sehr gut informiert sein).

Jede Kooperation braucht „Kümmerer“, sonst verkümmert sie!

Quelle: Wöllert, Katrin und Jutzi, Katrin. Regionale Netzwerke. Zur besonderen Rolle von Intermediären. In: Aderhold, Meyer, Wetzel (Hrsg.). Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen, Methoden, Anwendungsfelder. Gabal (2005). S. 53-71.

1.4.2 Führen ohne Weisungsbefugnis



Führen ohne Weisungsbefugnis, auch als laterales Führen bekannt, ist im Rahmen von Projektverbünden mit unabhängigen Partnern die Regel und kommt auch in Projekten selbst vor. Es müssen Ergebnisse erreicht, Aufgaben verteilt und Arbeitspakete koordiniert werden, ohne dass der/die Projektleiter/-in disziplinarische Vorgesetzte der Projektmitarbeiter/-innen und Projektpartner/-innen ist.

Laterale Führer wirken auf andere, damit diese in eine gewünschte Richtung handeln, zu der sie nicht ohne weiteres bereit sind. Die drei Steuerprinzipien sind: Macht, Verständigung, Vertrauen.



Macht ist Teil jeder Beziehung. In Machtbeziehungen werden Handlungsmöglichkeiten getauscht, so hat auch der vermeintlich Machtlose ein Interesse an der Aufrechterhaltung der Beziehung. Macht stützt sich auf die Kontrolle von „Unsicherheitszonen“

Der laterale Führer analysiert die Machtverhältnisse und weiß, welche Unsicherheitszone die Akteure beherrschen. Machtspiele können den Prozess voran bringen, sie können auch blockieren. So können Konflikte in Workshops über die Wahl der Methoden geöffnet und „Tauschbörsen“ gefördert werden, indem der Moderator einlädt, über bestimmte Themen zu sprechen. Ebenso verändern neue „MitspielerInnen“ das Spiel.

!	Vertrauen entgegenzubringen entspricht einem schwer kalkulierbaren Risiko, denn es gibt keine fixierte Vereinbarung über Leistung und Gegenleistung. Je häufiger ein Vertrauensvorschuss von einer Seite erwidert wird durch einen Vertrauensvorschuss der anderen Seite, desto wahrscheinlicher wird der Aufbau eines langfristigen Vertrauensverhältnisses. Es kann sinnvoll sein, Verhaltensregeln zu Beginn der Kooperation strenger abzusprechen und bei mehr Vertrauen wieder zu lockern. Zum Ausbalancieren, ob eine Vertrauensbeziehung möglich ist, bieten sich „Vorkriegsschauplätze“ an. Man „testet“ abseits des Hauptverhandlungsfelds z.B. über Regeln der Zusammenarbeit (Absagen, Information an Verbund über relevante Veränderungen in der eigenen Organisation o.ä.). Der ‚Laterale Führer‘ kann sich auch entscheiden, Einblick in die Zwänge einzelner Akteure zu geben. So zeigt sich eine scheinbar gering zu schätzende Handlung im Tauschgeschäft als ein „im Rahmen seiner Möglichkeiten“ großes Zugeständnis. Vertrauen baut sich langsam auf, andererseits reicht schon ein kleines Anzeichen für einen Vertrauensmissbrauch und die Vertrauensbeziehung ist beendet.
!	Verständigung öffnet verfestigte Denkweisen. Gruppen neigen zum Festhalten an bewährten Erklärungsmustern, sie werden nicht mehr hinterfragt. Ihre Gefährdung wird als Bedrohung erlebt und erzeugt Widerstand. Dieser Abwehrmechanismus blockiert neuartige, bessere Lösungen und kann vom Moderator und lateralen Führer versucht werden aufzulösen. Dies ist möglich mittels Fragen, die die Lage verfremden „Angenommen wir hätten dreimal mehr Geld zur Verfügung, was würden wir damit machen?“ oder das explizite und gemeinsame Überprüfen von Grundannahmen der Organisationen.

Zusammenfassung des Textes: Kühl, Stefan; Schnelle, Wolfgang. Laterales Führen. Wenn Hierarchien nur begrenzt zur Verfügung stehen. In: Aderhold, Meyer, Wetzel (Hrsg.). Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen, Methoden, Anwendungsfelder. Gabal (2005). S. 185-212.

1.5. Beirat bestimmen



Es kann für die Vernetzung hilfreich sein, einen Projektbeirat einzurichten, der das Vorhaben kritisch und konstruktiv begleitet und im Sinne von Nachhaltigkeit fördert.

Dieser Beirat kann folgende Aufgaben haben: Kontakte ermöglichen; Projektarbeit und -ergebnisse in die Praxis, in Gremien, Politik und Öffentlichkeit transportieren; die Diskussion erweitern; neue Impulse einbringen; helfen, dass sich die Projektleitung nicht im operativen Geschäft verliert; zur Strategie oder Ansprache bestimmter Interessengruppen beraten; dabei unterstützen, das Projekt und seine Ergebnisse immer wieder und über unterschiedliche Kanäle an Rezipienten und potentielle Nutzer/-innen heranzutragen.

Die Beiratsmitglieder sollten im für das Projekt wichtigen strategischen Umfeld respektierte Autoritäten sein.

Um geeignete Beiratsmitglieder zu finden, sind vorab folgende Fragen zu klären:

- ☒ Was ist das genaue Ziel des Beirats?
- ☒ Was sollen seine Mitglieder konkret tun? Mit welchem Aufwand müssen sie rechnen?
- ☒ In welchen Abständen sollte der Beirat tagen?
- ☒ Welchen Nutzen hat das Engagement für den Einzelnen?
- ☒ Welche(n) Person /Experten habe ich bereits erlebt und fand ich überzeugend?
- ☒ Welchen direkten Kontakt kann ich ansprechen?
- ☒ Gibt es die Gelegenheit, Mitglieder persönlich zu bitten, bspw. auf einer Veranstaltung?

1.6. Mit Geschäftsführung rückkoppeln



Der Austausch mit der Geschäftsführung bzw. der Leitungsebene der beteiligten Organisationen im Verbund versetzt diese in die Lage, die **Ziele des Projekts aktiv zu unterstützen**.

Als Leitungs- oder auch Repräsentationspersonen sind sie Multiplikatoren und potente Netzwerker und können Problemwahrnehmungen im Umfeld sondieren, Bedarfe erkennen, Lösungsmöglichkeiten eröffnen, diplomatische Überzeugungsarbeit leisten und potentielle Nutzergruppen für die Projektergebnisse ansprechen.

1.6.1. Mit Leitfragen das Gespräch unterstützen



Bereiten Sie sich auf das Gespräch mit der Geschäftsführung mit folgenden Fragen vor:

- ☒ Welche **Ergebnisse und Produkte** sind geplant? (Übersicht visualisieren)
- ☒ Was läuft **sehr gut** im Projekt? Welche **förderlichen und hemmenden Faktoren** gibt es?
- ☒ Wo ist welche **konkrete Unterstützung** nötig? Wie kann die Geschäftsführung dazu beitragen? Warum ist das wichtig?

- ✓ Welche **Interessen** verfolge ich in meiner Rolle als **Projektleiter/-in**? Welche Interessen verfolgt die **Geschäftsführung** in ihrer Rolle? Wie mit eventuellen Kontroversen umgehen?

2. Validierung



- ! Unter **Validierung** verstehen wir alle Bemühungen der Projektbeteiligten, die **Qualität**, den **Nutzen** und die **Bedeutung** ihrer **Ergebnisse** mit potentielle Nutzer/-innen und Beteiligten, aber auch mit Experten/-innen zu **überprüfen** und zu **bewerten**.

Ziel ist es, herauszufinden, inwiefern ein **konkretes Problem gelöst oder ein konkreter Mehrwert** für die Nutzer/-innen erreicht wird. Die Ergebnisse (oder Produkte, z.B. einen Qualifizierungsbaustein für interkulturelle Kompetenz), die über ein gutes Projektmanagement und kompetente Entwickler/-innen entstanden sind, können sehr gut sein - dies allein garantiert nicht, dass bestehende Probleme gelöst werden. Was gut ist, kann nicht von den direkten Projektbeteiligten allein oder nach scheinbar objektiven Kriterien gemessen werden. Es bedarf des konsensuellen Abgleichs, in dem Beteiligte und Betroffene/potentielle Nutzer/-innen sich über Wert und Wirkung verständigen. Dies ist ein typisches Merkmal von pädagogischen oder (Kultur-)Bildungs-Projekten, deren Wirkung in hohem Maße von solchen Konsensbildungen abhängt.

Je frühzeitiger dieser Abgleich geschieht, desto größer ist die Chance, im Verlauf des Projekts noch Anpassungen vorzunehmen oder die Verbreitungs- und Verstetigungsstrategie zu verändern.

Der Validierungsprozess ist damit Teil der laufenden Qualitätssicherung.

2.1. State-of-the-Art erfassen



Ergebnisse werden nur nachhaltig verankert oder in anderen Bereichen nachgefragt, wenn sie überzeugen. Und nur wenn Projektergebnisse präzise auf einen Bedarf treffen und eine Problemlösung bieten, sind sie überhaupt transferfähig. **Eine intensive Beschäftigung mit der Fachdiskussion, vorhandenen und/oder innovativen Angeboten ist daher Voraussetzung für Transfer und nachhaltige Projektergebnisse.** Denn: potentielle Nutzer/-innen orientieren sich auch daran, welche Lösungen „der Markt“ bietet, wie effektiv und effizient sie sind, welche Qualitätsstandards gelten.

 **Ideale Validierungsgelegenheiten bieten Netzwerke und Veranstaltungen zum fachlichen und strategischen Austausch.** Sie sollten gezielt genutzt werden, um das eigene Know-how und Fragen einzubringen und Diskussionen aufzunehmen. Umgekehrt sollte das Projekt solche Netzwerke nutzen um Eigenes zu präsentieren, nicht primär um die Endergebnisse zu zeigen, sondern um bewusst Zwischenstände einer Begutachtung auszusetzen, um Impulse für die weitere Arbeit zu erhalten.

2.2. Good Practice ermitteln



Welche Möglichkeiten gibt es, um bewährte Lösungen zu ermitteln? Wie erkennt man Originalität und Nutzbarkeit von Projektaktivitäten/ -ergebnissen?

In der Literatur werden **drei Ansätze zur Identifizierung von Good Practice** vorgeschlagen. Wir haben diese auf das XENOS-Programm adaptiert:

 **Von oben nach unten:** Potentielle Nutzer/-innen (z.B. eine lokale Behörde, eine Schule, ein Unternehmen), stellen heraus, welchen Ansatz sie als innovativ ansehen.

 **Von unten nach oben:** Das Projekt/ der Projektverbund bestimmt selbst - bspw. mit Hilfe einer Bewertung durch die direkt Betroffenen/Beteiligten - welche Lösungen überzeugen und daher implementiert werden sollen.

 **Peer-Review:** Die Projektarbeit (Ergebnisse/ Produkte) wurde von Peers (Gruppe von Gleichgestellten) evaluiert die Good Practice Beispiele.

Quelle: EQUAL Veränderung möglich machen. Ein Leitfaden zur Umsetzung der Ergebnisse in Politik und Praxis („Mainstreaming“) im Bereich Ausbildungs- und Beschäftigungspolitik. 2005., S. 25.

2.3. Feedbackschleifen durch Arbeitstreffen herstellen



In der Koordination von Projekten und v.a. in Projektverbünden hat sich gezeigt, dass **regelmäßige, verbindliche und professionell vor- und nachbereitete Arbeitstreffen** nicht nur die Zusammenarbeit und die Ergebnisse verbessern, sondern auch **effektiv für die laufende Validierung** genutzt werden können.

Vor allem das „Auftauchen“ aus dem operativen Geschäft ist nötig, um den Überblick und die Zielausrichtung zu behalten. Bei diesen Treffen hat es sich bewährt, die definierten Ziele und die darauf gemünzten Aktivitäten gemeinsam zu überprüfen und dabei immer wieder abzugleichen, inwieweit die Plandaten mit dem Ist-Zustand einhergehen. Durch diese

Rückkopplung der aktuellen Zwischenergebnisse und des eigenen Vorgehens mit den ursprünglichen Zielen und Planungen und auch durch die Einbeziehung von Bewertungen der Zwischenergebnisse durch Beteiligte oder Dritte wird:

- ✓ die Zielerreichung und optimale Ressourcennutzung verbessert,
- ✓ die Notwendigkeit der Anpassung des Vorgehens an veränderte Rahmenbedingungen erkannt. Anpassungsmaßnahmen können so bewusst und gemeinsam entschieden werden.

Solche Feedbackschleifen können auf allen Ebenen, von der Teamsitzung bis zur direkten Arbeit mit Betroffenen (Teilnehmenden) durchgeführt werden. Dabei geht es v.a. in pädagogischen und Bildungsprojekten nicht immer allein um Ergebnisse, sondern häufig auch um die Validität von Methoden und Arbeitsansätzen, deren tatsächliche Wirkung laufend überprüft und damit „geeicht“ werden können.

2.3.1. Mit Leitfragen Erfahrungslernen fördern



Jede Zusammenarbeit sollte regelmäßig auf den „Prüfstand“. Dabei wird die inhaltlich-sachliche Seite wie die emotionale Seite betrachtet. Der Gesprächsrahmen wird durch 3 Leitfragen abgesteckt. Die Antworten können im Plenum, als Gruppenarbeit, schriftlich wie auch künstlerisch gegeben werden.

- ✓ Was war förderlich für unser Ziel?
- ✓ Was war hinderlich?
- ✓ Was sollten wir verändern?

2.3.2. Mit Leitfragen Gruppenfeedback herstellen



Ziel eines Medienprojekts in der Berufsorientierung war die Reflexion über die eigene Kultur und was diese neben der Herkunft noch prägt (Geschlecht, Alter, Peer-Group, Wohnort usw.). Fragen und Antworten könnten wie folgt aussehen:

Was war förderlich für unser Ziel? ODER: Was hat in unserem Projekt geholfen, die eigene Kultur besser kennen zu lernen?

Der Film hat sehr deutlich gemacht, dass es nicht nur um das Land geht, aus dem meine Eltern

kommen.“

„Die Suche nach Hintergrundinformationen der Stars in Facebook hat mich gewundert, ganz vieles wusste ich nicht. Mir war nicht klar, dass xy zwar spanisch, aber in England aufgewachsen ist.“

Was war hinderlich für unser Ziel? ODER: Was in unserem Projekt hat es schwierig gemacht, die eigene Kultur besser kennen zu lernen?

„Ich hatte keine Lust hier über meine Familie zu sprechen“ → Hemmungen, Scham, Selbstschutz, geringes Vertrauen in der Gruppe hinsichtlich Umgang mit sensibler Information

„Dass wir immer alles noch mal erklären mussten, weil einzelne aus der Gruppe nicht da waren, weil im Praktikum oder krank.“

Es geht darum, dass Ihr Euch besser kennenlernt und dass wir gemeinsam diskutieren und erkennen, wie vielfältig jeder von uns durch Kultur und Subkultur beeinflusst ist.

Was sollten wir verändern? ODER: Was sollte Eurer Meinung nach geändert werden, wenn wir das Projekt mit einer anderen Gruppe noch mal durchführen?

„Anwesenheitspflicht“

„Auf keinen Fall, wenn ich gezwungen werde, geht gar nichts“ → Vorschlag: Erfahrung mit neuer Gruppe besprechen und Team bilden, die sich vor nächstem Treffen gegenseitig informieren, falls jemand was verpasst hat.

2.4. Peer-Review durchführen



Im Peer-Review wird eine **homogene Gruppe „Sachverständiger“** gebeten, ihre **Einschätzung zu den ihnen vorgelegten Ergebnissen oder Methoden** abzugeben. „Peer“ kann in diesem Zusammenhang auf ganz unterschiedliche „Sachverständige“ zutreffen: Diese können im Rahmen eines Bildungsprojekts z.B. Lehrer/-innen sein, die ein neues Modul „Interkulturelle Kompetenz“ für Multiplikatoren/-innen testen, diskutieren und Empfehlungen zu Verbesserung formulieren. Dies kann auch eine Gruppe von Schülerinnen und Schülern sein, die testweise in den Genuss der Unterrichtseinheit „Interkulturelle Kompetenz“ kamen und ihre Bewertung abgeben. Es können aber auch z.B. Wissenschaftler/-innen, etwa Lehrerfortbilder/-innen sein, die das Modul unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten beurteilen. Dabei ist erfolgsentscheidend, dass die Projekte, die ihre Produkte einer solchen Validierung unterziehen, offen für Diskussionen und den manchmal auch kritischen „Input“ Außenstehender sind und die Mittel und Absicht haben, gewonnene Rückmeldungen für Verbesserungen zu nutzen.

-  **Die Validierung sollte nicht erst mit dem Vorliegen der „Endergebnisse“ initiiert werden, sondern möglichst in einem Stadium, wo noch Überarbeitungen möglich sind.** Dies kann etwa mit Hilfe eines Prototyps oder vorläufiger Ergebnisse erfolgen, so dass Rückmeldungen in das Endprodukt einfließen und es möglicherweise noch entscheidend verbessert werden kann.

2.4.1. Beispiel: Validierung im EQUAL-Programm



Projektmitarbeitende füllen vorab ein Formular mit folgenden Punkten aus:

-  **Projektinformation** (behandeltes Problem, Lösungsansatz, Unterschied zu anderen Produkten, angewandte Methodik u.a.)
-  **Beschreibung der Struktur und Arbeitsweise** des Projekts zu diesem Produkt/Ergebnis, inkl. der Schwierigkeiten und deren Überwindung im Verlauf der Entwicklung, Reaktionen der Endnutzer/-innen
-  **Beschreibung der Transferstrategie:** Welche Organisation könnte am Produkt interessiert sein? Welche Fähigkeit/ Kenntnisse müssen sie zur Nutzung entwickeln? Wie wird das Produkt verbreitet und zugänglich gemacht?

Vertreter/-innen des Lernorts (Netzwerk, ggf. online Entscheidung) bestimmen, welche Produkte/ Ergebnisse validiert werden sollen und welche Peers/ Sachverständige ihre Einschätzung geben sollen.

Vor der Validierungssitzung werden an alle Teilnehmenden Informationen zu den zu validierenden Produkten/ Ergebnissen verteilt. In der Validierungssitzung stellen Projektvertreter/-innen in 30 Minuten ihr Produkt vor. Anschließend bewerten Peers, Sachverständige und Projektmitarbeiter/-innen das Produkt anhand einer Tabelle (PDF EQUAL, Scann S. 49/50), wobei sie sich in die Lage potentieller Nutzer/-innen versetzen (30 Min). In weiteren 45 Minuten stellt jede Gruppe ihre Analyse vor, ggf. wird kurz diskutiert, die Peers und Sachverständigen stellen Konsens der Bewertung her und einigen sich über Stärken, Schwächen und Aktionen.

Quelle: EQUAL Veränderung möglich machen. Ein Leitfaden zur Umsetzung der Ergebnisse in Politik und Praxis („Mainstreaming“) im Bereich Ausbildungs- und Beschäftigungspolitik. 2005., S. 25-27, 49.

2.5. Selbstevaluation professionell moderieren



Neben Projektevaluationen durch Externe können auch **Selbstevaluationen** gezielt eingesetzt werden, um die **Projektarbeit mit Blick auf die Nachhaltigkeitsstrategie zu verbessern**.

Selbstevaluation ist die vom Projektteam selbst realisierte systematische Erhebung und Auswertung, die Reflexionen und Kurskorrekturen der eigenen Arbeit bewirken kann. Sie bedeutet immer auch Auftauchen aus dem operativen Geschäft und kann die Prozess- wie Ergebnisqualität nachhaltig verbessern.

Die Selbstevaluation bietet gegenüber externen Evaluationen auch Vorteile, etwa dass die Projektbeteiligten eng mit den Prozessen und Akteuren vertraut sind. Solche aus dem Alltag herausgenommenen Selbstbewertungen sollten professionell moderiert werden. Sie können sich an folgenden Leitfragen orientieren:

2.5.1. Mit Leitfragen Selbstevaluation unterstützen

Validierung	
Startphase	
Welche Ideen und Ziele sind handlungsleitend für das Projekt? Was sind die erhofften Nachhaltigkeitseffekte?	➡ Zieldefinition für alle Teilziele
Wie sollen die Ziele umgesetzt werden? Welche Interventionen sind geplant	➡ Aktivitätenplanung
Wer soll beteiligt sein?	➡ Beteiligtenanalyse, vgl. ZOPP ➡ Vgl. Kap. 1.1.1 „Stakeholderanalyse“
Wie ist der Zeitplan?	➡ Projektmanagement-Tool bzw. Exceltabelle mit aufeinander folgenden Teilschritten und Abhängigkeiten
Durchführungsphase	
Wie viele und welche Personen(-gruppen) haben am Projekt teilgenommen? Wie viele und welche Maßnahmen wurden durchgeführt?	➡ gewissenhafte Dokumentation durch beteiligte Mitarbeiter/-innen
Was sind förderliche und hemmende Faktoren im Hinblick auf nachhaltige Verstetigung? Was wurde	➡ Check der terminierten Aktivitätenplanung anhand der Ziele

geändert/muss geändert werden? Beantwortung der Frage: Was wirkt unter welchen Bedingungen?	und Neuausrichtung, ca. halbjährlich
Abschlussphase	
Wie wurde das Projekt beendet? Wie wurde es ausgewertet? Welche Produkte wurden entwickelt?	➡ Welche Aktivitäten haben zu welchen Ergebnissen und Produkten geführt? Was ist für Dritte nutzbar? Was wirkt weiter? Wie kann längerfristige Wirkung unterstützt werden?
Welche Methoden zur Verstetigung und zum Transfer werden eingesetzt?	➡ vgl. auch Kap. 4.2.1 „Planungstabelle Nachhaltigkeitsstrategie“

3. Verbreitung



Verbreitung, auch Dissemination genannt, meint die **Verteilung und Bekanntmachung von Projekt(zwischen)ergebnissen über Kanäle im Netzwerk und durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit**. Um möglichen Nutzer/-innen den Mehrwert zu verdeutlichen, sollte dabei auch über die **Qualität**, die Relevanz und die **Wirksamkeit** von **Projektergebnissen** informiert werden.

Verbreitungsmethoden und -medien sollten sich nach der Art der Projektergebnisse wie auch des anvisierten Nutzens richten.



Bereits zu Anfang des Projektes sollten **Strategien** für die Verbreitung der geplanten Ergebnisse und Produkte erarbeitet werden. Grundlegend dafür ist, dass potentielle Nutzer/-innen und deren Bedarfe und Interessen und die Zugangswege zu ihnen bekannt sind. Außerdem sollten der Zeitpunkt sowie die Nutzbarkeit (Mehrwert) der bereitgestellten Ergebnisse für die potentiellen Nutzer/-innen feststehen.

Verbreitungsaktivitäten im Projektverlauf zielen auf die **Sensibilisierung** möglicher Nutzer/-innen oder auf die Gewinnung von Testgruppen bzw. auf die Durchführung von Testphasen zur Überprüfung der Übertragbarkeit von Projektergebnissen. Der Transfer eines validierten Produkts, meist zum Projektende oder sogar danach, ist nicht ohne Verbreitungsaktivitäten möglich.

3.1. Öffentlichkeitsarbeit als Element erfolgreicher Transferprozesse



"Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren." (Paul Watzlawick)

Was ist Öffentlichkeitsarbeit?



Öffentlichkeitsarbeit soll hier verstanden werden als das „**Management der öffentlichen Kommunikation von Organisationen gegenüber ihren externen und internen Teilöffentlichkeiten**“. Es bietet sich an, Öffentlichkeitsarbeit in zwei Dimensionen zu fassen. Im weiteren Sinne umfasst Öffentlichkeitsarbeit alle Aspekte der internen und externen Kommunikation einer Organisation, Institution oder eines Unternehmens. Im engeren Sinne bezeichnet Öffentlichkeitsarbeit die operative Ebene, mit Presse- und Medienarbeit als Kernelement.



Für die Projektarbeit im Allgemeinen und für den Transfer guter Ergebnisse der XENOS-Projekte im Besonderen, sind zwei Bereiche der Öffentlichkeitsarbeit von zentraler Bedeutung:

- die klassische Presse- und Medienarbeit, um das jeweilige Projekt bekannter zu machen und für dessen Produkte zu werben
- die potentiellen Nutzer/-innen und Transfernehmer/-innen der Projektangebote und -ergebnisse. Im Verlauf dieses Kapitels wird deshalb aus gutem Grund der Fokus sehr stark auf die Nutzer/-innen gerichtet. Sie sind mögliche Kooperations- und Bündnispartner/-innen, Nutznießer/-innen, Abnehmer/-innen und Multiplikator/-innen und verdienen deshalb unsere besondere Aufmerksamkeit.



Öffentlichkeitsarbeit beinhaltet den **Aufbau von Bekanntheit und Reputation** und ist **Werbung um öffentliches Vertrauen**: „Tue Gutes und berichte davon“. Eine gute, nachhaltige Öffentlichkeitsarbeit ist dann erfolgreich, wenn sie langfristig und kontinuierlich angelegt ist und man ein paar feste Regeln beachtet.



Wer Öffentlichkeitsarbeit betreibt, **kommuniziert**. Dies desto erfolgreicher, je genauer beachtet wird, wie Kommunikation funktioniert (s. auch das Nachrichtenquadrat von Friedemann Schulz von Thun, http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=71).



Erfolgreiche **Öffentlichkeitsarbeit denkt vom Empfänger her**: Wie muss ich mich ausdrücken, damit bei ihm die richtige Botschaft ankommt?

- ✓ Öffentlichkeitsarbeit braucht auch eine **gute interne Kommunikation**! Mitarbeiter/-innen und gegebenenfalls Mitglieder sind wichtige „Botschafter/-innen“ Ihres Projekts. Ein positives Image entsteht deshalb von innen, aus dem Projekt heraus. Vor allem die Führung ist gefordert zu informieren, zu legitimieren und zu motivieren – und zwar jeden Tag, für jedes Thema, für jede Maßnahme. Überzeugte, motivierte und zufriedene Mitarbeiter/-innen sind die engagiertesten und die glaubwürdigsten Fürsprecher/-innen und Werber/-innen Ihres Projektes.

Weitere Informationen:

Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit (Checklisten für Veranstaltung, Website, Pressemitteilung, Printmedien) siehe [Kap. 3.1.1 „Voraussetzungen einer erfolgreichen Öffentlichkeitsarbeit“](#).

3.1.1. Voraussetzungen einer erfolgreichen Öffentlichkeitsarbeit



1. Entwickeln Sie eine Corporate Identity und ein Corporate Design

- ✓ **Corporate Identity:** Ihr Profil ist die Grundlage jeglichen Handelns. Klären Sie:

- Wie wollen Sie auftreten?
- Welche Positionen wollen Sie vertreten?
- Womit wollen Sie sich identifizieren?

- ✓ **Corporate Design** oder die visuelle Darstellung: Gestalten Sie Ihre Kommunikationsmittel (Logos, Wort- und Bildmarken, legen Sie Farben, Schrifttypen und -größen fest) und achten Sie auf Einheitlichkeit und Wiedererkennbarkeit

2. Entwickeln Sie ein Kommunikationskonzept

- ✓ Machen Sie eine **Ist-Analyse**. Bestimmen Sie Ihre Ausgangssituation (z.B. Stärken und Schwächen, Rahmenbedingungen, Markt, Mitbewerber, bisherige Kommunikationsaktionen, EU-Vorgaben).
- ✓ Formulieren Sie **Ziele**. Was wollen Sie mit Ihrer Öffentlichkeitsarbeit erreichen?



✓ Wen wollen Sie ansprechen? Identifizieren Sie Ihre **Zielgruppen/ Ihre Stakeholder**.

✓ Welche **Inhalte** wollen Sie vermitteln? Was soll damit erreicht werden?

✓ Entwickeln Sie eine **Kommunikationsstrategie**:

- Wie erhalte ich Aufmerksamkeit?
- Welche Botschaft will ich kommunizieren?
- Mit welchen Mitteln erreiche ich mein Ziel?
- Welche Kanäle/Medien/Formen benutze ich?

In der Strategie wird der Weg zum Ziel definiert, z.B. verstärkte Pressearbeit, Onlinekampagne, etc.

✓ Entwickeln Sie einen **Maßnahmenplan / Kommunikationsplan** (Auflistung der konkret umzusetzenden Maßnahmen mit Angabe von Ziel, Zielgruppenerreichung, technischen Umsetzungsmerkmalen, Budget, Umsetzungszeitraum, Evaluationsindikator).
[» Instrumente zur Öffentlichkeitsarbeit in Kap. 3.1.2](#)

✓ Entwickeln Sie einen realistischen **Zeitplan** für Ihre Kommunikationsmaßnahmen.

✓ **Budgetplan** (sinnvolle Verteilung des zur Verfügung stehenden Budgets auf die geplanten Maßnahmen).

! **Tipp: Verteilen Sie das zur Verfügung stehende Budget zunächst auf Ihre Kommunikationsziele und planen damit die umzusetzenden Maßnahmen.**

Tipp: Durch die Mehrfachnutzung von Informationen auf verschiedenen Medien kann das Gesamtbudget optimiert werden.

3. Umsetzung der Kommunikation

✓ Setzen Sie die Kommunikationsmaßnahmen entsprechend Ihrer Konzeption um.

! **Tipp: Nutzen Sie die Checklisten von XENOS Panorama Bund zur Umsetzung Ihrer einzelnen Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit.** [» Checklisten in Kap. 3.1.2](#)

- ✓ Berücksichtigen Sie die [Publikationsvorschriften¹](#) des BMAS und denken Sie daran, dass Sie alle Publikationen mit dem Team Öffentlichkeitsarbeit des Referats EF2 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (pr-esf@bmas-bund.de) abstimmen müssen!

4. Erfolgskontrolle/Qualitätssicherung

Um die Wirksamkeit Ihrer Öffentlichkeitsarbeit zu überprüfen, stellen Sie sich nach einer konkreten Aktion folgende Fragen:

- ✓ Wurden die gesetzten Ziele erreicht?
 - ✓ Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?
 - ✓ Welche Erkenntnisse haben Sie dadurch gewonnen?
 - ✓ Welches Feedback haben Sie von den angesprochenen Zielgruppen erhalten?
 - ✓ Wie wird die Maßnahme projektintern beurteilt? In Bezug auf organisatorische Fragen ebenso wie auf projektinterne Bewertung des Erfolgs der Maßnahme
- Würden Sie die gleiche Maßnahme noch einmal genauso durchführen? Was würde beim nächsten Mal anders sein? Ist die Botschaft angekommen? Waren die ausgewählten Kanäle wirksam? Stehen Aufwand (auch finanziell) und Ergebnis in einem angemessenen Verhältnis?
- ✓ Passen Sie Ihren Kommunikationsplan für das folgende Jahr an.

5. Steuerung der Öffentlichkeitsarbeit

- ✓ Für die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Kommunikation ist die kontinuierliche Steuerung und Anpassung Ihrer Kommunikationsmaßnahmen erforderlich.



¹ http://www.esf.de/portal/generator/18730/property=data/2012_09_05_publizit_C3_A4tsvorschriften.pdf

3.1.2. Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit



Ein fester Bestandteil systematischer Öffentlichkeitsarbeit ist, nach der Festlegung der Ziele, der Zielgruppen und der Strategie, die zielgruppenbezogene Auswahl der **PR-Instrumente und Werbeträger** (Werbemittel). Der Einsatz der Instrumente hängt u.a. von der Zielgruppe und vom jeweils vorhandenen Budget ab.

Die Instrumente spielen in der Öffentlichkeitsarbeit eine besondere Rolle: Sie sind die Medien, die Ihre Botschaften transportieren. Wir stellen Ihnen hier eine Auswahl von PR-Instrumenten (in Form von Checklisten) zur Umsetzung Ihrer Öffentlichkeitsarbeit vor.

Checklisten siehe auch [Anhang 2](#).



[Checkliste Veranstaltungen organisieren](#)



[Checkliste Printmedien erstellen](#)



[Checkliste Website erstellen](#)



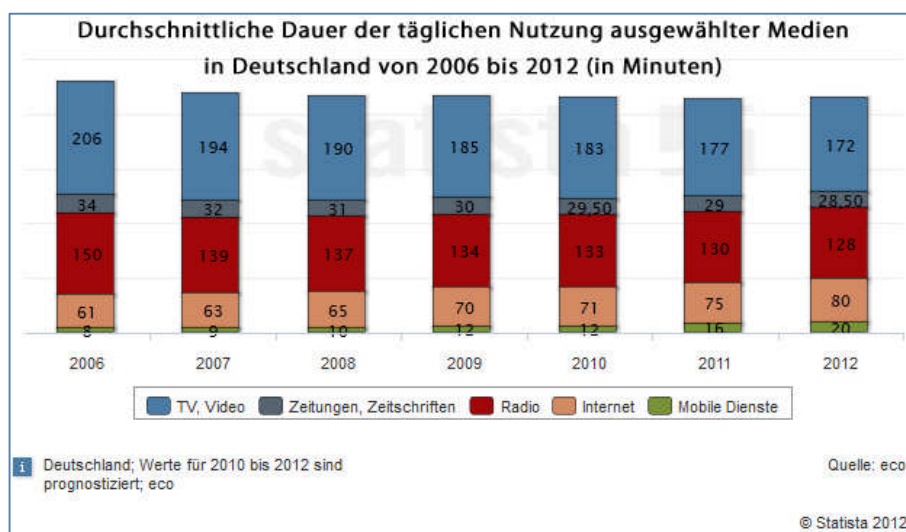
[Checkliste Pressemitteilung](#)



Arbeitshilfe der Agentur für Gleichstellung im ESF: [Internetauftritte gendersensibel gestalten](#)²



[Kurzleitfaden der Publikationsvorschriften](#)³ für XENOS-Projekte und [Publizitätsleitfaden](#)⁴ des BMAS



² http://www.esf-gleichstellung.de/fileadmin/data/Downloads/Aktuelles/arbeitshilfe_internetauftritte_gendersensibel.pdf

³ http://www.esf.de/portal/generator/18730/property=data/2012_09_05_publizit_C3_A4tsvorschriften.pdf

⁴ http://www.esf.de/portal/generator/18728/property=data/2012_09_05_publizit_C3_A4tsleitfaden.pdf

3.2. "Produkte": Ergebnisse für Dritte nutzbar machen



Projektberichte werden i.d.R. nicht von möglichen Nutzer/-innen gelesen - auch nicht, wenn sie sehr aussagekräftig sind. Wenn Sie erreichen wollen, dass Ihre Produkte von Dritten genutzt werden und weiter wirken, müssen Sie über die Projektberichterstattung hinausgehen.

„Dritte“, also potentielle Nutzer/-innen von Projektergebnissen, könnten sein:

- ☒ Pädagogen/-innen, Sozialarbeiter/-innen und andere in Schulen, Jugendeinrichtungen (Jugendberufshilfe, Jugendsozialarbeit), Haftanstalten
- ☒ Pädagog/-innen, Sozialarbeiter/-innen und andere in der Erwachsenenbildung, Flüchtlingshilfe und Beratungsstellen
- ☒ Mitarbeiter/-innen der Stadt/Gemeindeverwaltung, der Polizei
- ☒ Mitarbeiter/-innen im JobCenter
- ☒ Geschäftsführer/-innen und Personalverantwortliche aus Unternehmen, Organisationen und Vereinen

Häufig sind diese Materialien für Dritte dann:

- ☒ Diskussionsergebnisse in Form eines gut strukturierten Konferenzberichts zur Anregung weiterer Diskussion, dies gilt nur für das jeweilige Fachpublikum
- ☒ Checklisten als Handlungsleitlinie und Leitfäden für verschiedene Zielgruppen
- ☒ Vorlagen
- ☒ Lehr-/Lernmaterial

Für tiefer gehende Information vgl. Sie im Transfer-Coach [„Verwertbar machen“ \(Kap. 4\)](#).

3.3. Nutzer/-innen identifizieren



Mögliche Nutzer/-innen Ihrer Projektergebnisse sollten schon in der Startphase ermittelt werden. Im Projektverlauf muss diese Analyse der Nutzer/-innen wiederholt und verfeinert werden, da sich Ergebnisse, Zugänge und Kontakte unter

Umständen verändern können. Ergebnisse/Produkte können sowohl intern als auch extern verbreitet werden.

Mögliche externe Nutzer/-innen der noch zu erarbeitenden Projektergebnisse sind

- ☒ Zielgruppen, deren Handlungsfähigkeit durch Projekt/Innovation gestärkt werden soll
- ☒ strategische Partner/-innen oder Vertreter/-innen von Organisationen, Verwaltungen, Branchen
- ☒ operative Partner/-innen im Projekt und Kooperationspartner/-innen im Verbund

Interne Verbreitung

Viel zu oft bedeutet ein Projektende auch die Umorientierung kompetenter Mitarbeiter/-innen und damit Verlust des Wissens für die Organisation und ggf. auch die direkt Begünstigten und die Zielgruppen des Projekts. Damit das entstandene Wissen und die Ergebnisse zu Projektende nicht verloren gehen, sollten Projektmitarbeiter/-innen immer auch intern Kollegen/-innen informieren, schulen und beobachten lassen (u.a. durch Leitfäden und Checklisten). So können Ergebnisse in der eigenen Organisation implementiert und damit verstetigt werden.

3.3.1. Selbstbefragung: Wer könnte für Ergebnisse interessiert werden?



Machen Sie ein Brainstorming: Wer könnte für Ergebnisse interessiert werden? Was – aus Ihrem Projekt - könnte das konkret sein? Was wird im Projekt produziert und wer könnte Nutzer/-in sein? Überlegen Sie 15 Minuten zu diesen Leitfragen im Projektteam und visualisieren Sie für alle sichtbar die Diskussionsergebnisse.

Interessenten(-gruppen)	Interessengegenstand aus Ihrem Projekt	Interessenausprägung
Weiterbildungsträger x	Innovative Qualifizierung für Berufsgruppe x	Hoch
Arbeitgeberverband y	Standortvorteil durch Qualifizierung	Mittel
Führungskräfte in Verwaltung, mittlere Ebene	Wissen über Weiterbildungsbedarf und Verfahren zur Ermittlung	Niedrig

Bsp. Tabelle entnommen: Regiestelle Weiterbildung (Hrsg.). Leitfaden zur Sicherung der Nachhaltigkeit im und nach Projektverlauf. 2012.

Sie werden entweder viele Nutzer/-innen konkret für die „Verbreitung“ (s. Anhang benennen können und haben sich gleichzeitig eine Meinung im Projektteam gebildet oder aber Sie erkennen, wo Sie im Projekt noch Informations-/Klärungs-/Entscheidungsbedarf haben und sollten zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal auf die Leitfragen oben zurückkommen.

3.3.2. Planungstabelle Nachhaltigkeitsstrategie



Die folgende Tabelle zur Planung der Nachhaltigkeitsstrategie zeigt an Beispielen, wie Projektaktivitäten systematisch zu „Produkten“ ausgearbeitet und verbreitet werden (sollen).

In der ersten Spalte listen Sie kleinteilig alle Leistungen ("output", also direkte Ergebnisse ihrer Projektaktivitäten) auf. In der zweiten Spalte überlegen Sie, wie daraus zielgruppenspezifische "Produkte" entwickelt werden können. Dabei behalten Sie im Blick, dass ein Produkt auf einen Bedarf treffen muss, nachweislich nützlich ist und so aufbereitet werden muss, dass es von Dritten verstanden und genutzt werden kann.

In der letzten Spalte fragen Sie sich, welche Möglichkeiten Sie haben oder entwickeln können, das definierte Produkt bei potentiellen Abnehmern zu verbreiten

Ergebnisse aus Projektaktivitäten	Herstellen der Transferfähigkeit (Produkt) Für welches Zielpublikum?	Maßnahmen der Verbreitung
Qualifizierung von 43 Lehrer/-innen zum Thema x (bspw. Interkulturelle Kompetenz für Ausbilder/-innen)	Ausführliche Teilnehmerunterlagen sowie Trainerleitfaden werden nach Evaluation überarbeitet (sie beinhalten auch Bedingungen für den Einsatz: Zielgruppen(größe), Methodische Vorkenntnisse der Trainer/in usw.) Für Träger von Lehrerfortbildungen wie Schulämter Maßnahmenplanung für die Transferphase	Wird auf deutschem Bildungsserver bereitstehen zum kostenlosen Download Flyer für Schulen der Region, da für diese Zielgruppe besonders geeignet und z.T. schon Interesse bekundet wurde Angebot eines Beratungsgesprächs (Kooperationsanbahnung) von 30Min durch den Projektträger auch nach Projektende
Moderation der AG XX mit 7 Vertreter/-innen von 4 verschiedenen Abteilungen	Erfahrungen der Moderation einer abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppe wird dokumentiert und	Konferenzbericht ist im Netz verfügbar unter www.konferenz.de

der Stadtverwaltung	auf Konferenz Verwaltungswissenschaften vorgestellt Für Fachpublikum z.B. aus Verwaltungen Auswertungsgespräch mit Stadtverwaltung und Angebot weiterer Moderation und Konfliktmediation bei Implementierung der Innovation	Übersichtliche Leistungsdarstellung auf Website der durchführenden Organisation, betont Ansprechbarkeit für neue Moderationsaufträge aktive Verbreitung der Moderationskompetenz über Börsen im Internet, Diskussionsbeiträge Fachgruppen (online/ offline)
Blog zum Thema Medienpädagogik in der Berufsvorbereitung	Website-Pflege geht in die Regeltätigkeit der entwickelnden Organisation ein Social Media lässt die Kontaktpflege und fachlichen Austausch mit wichtigen Multiplikatoren (x,y) für zukünftige Kooperationen zu	Öffentlich zugänglicher Weblog unter www.text.de , täglich gepflegt von einer Mitarbeiterin Verbreitung neuer Nachrichten zusätzlich über Twitter und Facebook

Tabelle (adaptiert): Regiestelle Weiterbildung (Hrsg.). Leitfaden zur Sicherung der Nachhaltigkeit im und nach Projektverlauf. 2012.

ergänzt und erweitert durch Anregungen des <http://www.social-reporting-standard.de> (Begriffe wie output, outcome, impact werden dort differenziert).

3.4. Nutzer/-innen ansprechen



Haben Sie einmal den Kontakt zu Ihren möglichen Nutzer/-innen hergestellt, gilt es, sie für Ihr Vorhaben bzw. für bereits vorliegende Ergebnisse zu interessieren. Im besten Fall sind sie dabei nicht nur passiv, sondern werden aktiv als Nutzer/-innen in die Problemdefinition und den Entwicklungsprozess einbezogen.

3.4.1. Checklisten für Projektpräsentationen vor Publikum



Um die Projektergebnisse zu verbreiten sind Präsentationen gang und gäbe. Hier bieten sich **überregionale Konferenzen, fachliche und überfachliche Treffen von Politik,**

Wirtschaft, Verwaltung, Wissenschaft u.ä. an. Der Veranstaltung sollte stets ein Thema vorgegeben werden sowie für dieses Thema und die Zielgruppe eine inspirierende Präsentation vorbereitet und gehalten werden.

Sicherlich gehört das zum Alltagsgeschäft von verantwortlichen Projektleitungen, dennoch sind unter dem folgenden Link für Interessierte Präsentationshinweise zu finden

 [Redeteile und ihre Funktionen](#) (Siehe auch [Anhang 2](#))

 [Vorbereitung und Hauptteil einer Kurzpräsentation](#) (Siehe auch [Anhang 2](#))

Gerne werden in den Transfer-Coach „gute (Projekt)Präsentationen“ als Video-Beispiel aufgenommen.

3.4.2. Beispiel: Mit Pilot-Aktivitäten Aufmerksamkeit wecken



Aufmerksamkeit wecken durch Pilotaktivität, also Handlungen, die durch Originalität und Kreativität überraschen und Aufmerksamkeit des Zielpublikums auf sich ziehen.

Diese Möglichkeit, mögliche Nutzer/-innen anzusprechen, soll hier anhand eines Berliner XENOS-Projekts verdeutlicht werden. Das JugendtheaterBüro bringt die Lebenswirklichkeit Jugendlicher auf die Bühne. B: beim Festiwalla 2011 und als Performance auf die Straße, z.B. vor das JobCenter Neukölln. So kommen die Jugendlichen in selbst entwickelten Stücken zu Wort, als dass nur über sie geredet wird. Und sie schaffen einen direkten Kontakt mit den Menschen, die ihnen kritisch oder sogar abwertend entgegentreten.

 Sammlung an Pressestimmen www.grenzen-los.eu/?page_id=142 über das Festiwalla Oktober 2011 im Haus der Kulturen der Welt, JugendtheaterBüro in Berlin Moabit

 Video über die Produktion, mit einer Meinung eines Zuschauers www.zdf.de/ZDFmediathek/beitrag/video/1460058/Kultuer-auf%2521#/beitrag/video/1460058/Kultuer-auf

3.5. Mit Politik und Verwaltung kommunizieren



Aus öffentlichen Mitteln geförderte Projekte rechtfertigen per se **Kommunikation und enge Abstimmungen mit Politik und Verwaltung**, bei denen es immer auch um Interessenvertretung und Einflussnahme geht. Dies evoziert den Begriff des **Lobbyismus**, der allerdings eine negative Konnotation hat, insofern er mit Intransparenz und

(illegitimer) einseitiger Interessendurchsetzung einhergeht. Lobbyismus kann aber auch sehr wirkungsvoll und legitim sein insofern es im Zuge von Mainstreaming immer auch um die Verbesserung von Rahmenbedingungen geht, die in Politik und Verwaltung gesetzt werden.

Lobbys (Interessengruppen) versuchen die Exekutive und Legislative zu beeinflussen, vor allem durch persönliche Kontakte, und darüber hinaus auch die öffentliche Meinung durch Massenmedien. Damit ist eine reale Beeinflussungsmöglichkeit beschrieben ohne etwas über die Inhalte auszusagen. Die Professionalisierung dieser Kommunikation liegt durchaus im Sinne nachhaltiger, auf Verstetigung zielender Projektarbeit. XENOS-Projekte engagieren sich mit viel Herzblut für Integration und Vielfalt, nutzen persönliche Kontakte seither und haben Lobbyarbeit für ihre und gesamtgesellschaftlichen Interessen verdient.

3.6. Nutzer/-innen gewinnen



Haben Sie einmal den Kontakt zu Ihren möglichen Nutzer/-innen hergestellt, gilt es, sie für Ihr Vorhaben bzw. für bereits vorliegende Ergebnisse zu interessieren. Im besten Fall sind sie dabei nicht nur passiv, sondern werden aktiv als Nutzer/-innen in die Problemdefinition und den Entwicklungsprozess einbezogen.

3.6.1. Faustregeln zur Sensibilisierung



In der Literatur werden Faustregeln zur Sensibilisierung beschrieben, die hier abgewandelt wiedergegeben werden.

✓ Das fachliche Umfeld sondieren

Nutzer/-innen so früh wie möglich ansprechen, so können Sie ihre Interessen ins Projekt

✓ einbringen und entwickeln eine Identifikation, die bei der Verbreitung später hilfreich sein wird

✓ Auf die Bedürfnisse der Stakeholder eingehen und eine entsprechende „Sprache sprechen“

✓ Programmexterne, thematische Netzwerke nutzen und Projekt(-idee, -ergebnisse, -erfahrungen) dort zur Diskussion stellen

✓ Aktive Netzwerkarbeit, d.h. für die ansprechbaren Kontakte einen Anlass finden sich auszutauschen und diese wiederum um neue Anschlüsse („Türöffnerfunktion“) bitten

Quelle: Faustregeln für die Sensibilisierung, Mainstreaming-Themenheft, EQUAL, 2005, S.27

3.6.2. Grundregeln um Nutzer/-innen einzubinden



Folgende Aktivitäten können im Kontakt mit den Nutzer/-innen behilflich sein:

- ✓ **Verstehen:** Hören Sie zu und nehmen Sie auf, welche Interessen, Ziele, Zwänge ihre möglichen Nutzer/-innen beschreiben!
- ✓ **Fragen:** Stellen Sie am besten offene Fragen wie bspw. „Was ist Ihr drängendstes Problem zur Zeit?“ „Wie stellen Sie sich eine Lösung vor?“ „Angenommen Sie hätten unbegrenzte Ressourcen, wie würden Sie vorgehen?“ – so können mögliche Nutzer/-innen die Problemdefinition und Lösungssuche verbessern und entwickeln eine Identifikation, die bei der Verbreitung der Produkte später hilfreich sein wird
- ✓ **Interesse wecken:** Laden Sie Praktiker/-innen ein, an der Problemdefinition und am Entwicklungsprozess teilzuhaben oder stellen Sie ihre Ergebnisse später zur Diskussion in thematischen Netzwerken. Beschreiben Sie deutlich den Nutzen für Ihr Gegenüber und sprechen Sie mögliche Nutzer/-innen in „seiner/ihrer Sprache“ an. Beispiel: „Sie beschreiben, dass die Gewinnung geeigneter Azubis schwieriger wird und Ihnen die Mittel für einen modernen, interaktiven Webauftritt zur Ansprache und Rekrutierung fehlen. Das geht ja vielen KMUs so. Wir starten gerade ein Projekt zur Überwindung dieser Hürde. Unternehmen bekommen die Gelegenheit, sich kostenfrei auf einer gemeinsamen, modernen Plattform darzustellen, sich über Kanäle der Jugendlichen auszutauschen (Facebook). Dabei helfen wir jedem Unternehmen individuell und ggf. übernehmen wir für die erste Zeit teilweise die Moderation dieser internetbasierten Interaktion. Wenn Sie daran interessiert sind, lade ich Sie gerne zur Auftaktveranstaltung ein.“ (siehe auch [Kap. 1.2.1 „Methode: Mit Nutzenargumentation überzeugen“](#)).
- ✓ **Gewinnen Sie Partner/-innen ausdrücklich für den Transfer.** D.h. schließen Sie konkrete Verabredungen (z.B. in Form eines Letter of Intent mit Verwaltung/ Unternehmen, einer schriftlichen Zielvereinbarung, Festschreibung im Projektantrag), wie die Partner/-innen, die von Ihnen und auch gemeinsam entwickelten Ergebnisse nutzen/ erproben werden.

3.7. Selbst die erste Nutzer/-in sein



„Markentreue“ überzeugt andere

Ein Fallbeispiel: In jedem Autohaus sollten die Mitarbeiter/-innen ein Auto der zu verkaufenden Marken fahren. Häufig ist das aber nicht der Fall. Dann aber werden die

Mitarbeiter/-innen angehalten, ihren „Fremdwagen“ auf einem entfernten Parkplatz abzustellen.

Auf die Kunden hat es eben einen Einfluss, ob die Verkäufer/-innen oder Serviceberater/-innen selbst ein Auto der von mir gewählten Marke fahren und sagen können: „Ich habe sehr gute Erfahrung mit dieser Klimaanlage gemacht. Man hört so einiges, dass die nicht so leistungsstark seien. Ich kann Ihnen versichern, meine letzte Urlaubsfahrt mit den Kindern war sehr viel stressfreier als im letzten Jahr ohne Klimaanlage!“

Wenn Sie also im Projekt ein gutes Produkt entwickelt haben oder eine Erkenntnis gewonnen haben, dann **zeigen Sie ihre Überzeugung**, in dem sie diese Verbesserung in der eigenen Organisation einführen und anderen davon erzählen oder sie zu einem Besuch einladen. Das könnten u.a. sein: sehr gut evaluierte Fortbildungen für die Kollegen/-innen oder Einbindung von Erkenntnissen z.B. zu Corporate Social Responsibility in die eigenen Qualitätsstandards oder ins Leitbild.

3.7.1. Beispiel: Ein Leitbild in die Projektarbeit einschließen



Im Berliner XENOS-Projekt BIKa Mitte 2009-2011 wurde im Projektteam an zwei Tagen ein Leitbild zum „kultursensiblen Arbeiten in BIKa Mitte“ entwickelt. Dieses enthält sechs Werte, die jeweils mit beispielhaftem Verhalten aus der Arbeit der Projektmitarbeiter/-innen (mit Jugendlichen in Medienprojekten, mit Mitarbeiter/-innen des JobCenters, in der Moderation einer abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppe im Bezirksamt usw.) konkretisiert wurden. Dieses Leitbild war nicht nur immer wieder handlungsleitend für die interne Projektkoordination, sondern auch in der Konzeption, Durchführung und Evaluation interkultureller Workshops im JobCenter Berlin Mitte als auch in einem Medienpädagogischen Fachgespräch <http://www.bika-mitte.de/index.php/home/allgemeines/590-fachgesprach-kultursensible-medienarbeit-in-berlin-am-11212>.

Es werden weitere Texte folgen, u.a. zum Thema Leitbild als Richtschnur für den Träger eines XENOS-Projekts.

3.8. Ergebnisse und Produkte zugänglich machen



Zugänge für Ergebnisse und Produkte gibt es viele und sie sollten spezifisch für die jeweilige Nutzergruppe entwickelt werden.

Achten Sie auch darauf, dass die spezifischen Produkte auch leicht für die jeweilige Zielgruppe verfügbar sind. So werden evtl. Senioren/-innen weniger Zugang zu Downloads haben, aber gerne eine Broschüre - gedruckt in eher großer Schrift- lesen. Lehr-/Lernmaterial sollte auf der jeweiligen Website über sinnvolle Suchbegriffe zu finden sein.

Für Nutzer/-innen müssen Ansprechpartner/-innen der Innovation/ des Produkts auch über das Projektende hinaus leicht erreichbar sein. Das kann über eine „Produkt-Website“ der entwickelnden Institution ermöglicht werden, am besten inkl. Telefondurchwahl, Ansprechpartner/-in. Ganz wichtig dabei: Bei Bedarf Nachfolgeregelung entwickeln.

Um Projektergebnisse zugänglich zu machen, lohnt immer ein Blick auf die **Verbreitungsaktivitäten des Programms**. Darüber hinaus gibt es thematische Portale und Datenbanken, wie beispielsweise die „Vielfalt Mediathek“ <http://www.vielfalt-mediathek.de/>, die auch XENOS-Produkte aus dem Bundesgebiet sammelt. Über eine Online-Datenbank sind einige Produkte direkt abrufbar, andere können bestellt und ausgeliehen werden. Die in den Berliner XENOS-Projekten der Runde 2009 - 2012 entstanden Projektergebnisse finden Sie auf der folgenden Plattform: <http://www.xenos-berlin.de>

Die in der Mediathek bestellbaren Produkte und konkreten Projektergebnisse, wie etwa Handbücher, Methodenbeschreibungen, Lehr-/Lernmaterial, sind den Endnutzer/-innen oftmals recht einfach näherzubringen. Sie sind materieller Natur und Informationen über ihren Nutzen wie auch die Aufbereitung selbst als Print, e- oder b-learning, digitalisiert oder analog - lassen sich mit herkömmlichen Mitteln bewerkstelligen und damit über den Kreis der unmittelbar ins Projekt Eingebundenen hinaustragen. Dies ist nicht der Fall, wenn das Endergebnis in Erfahrungen von Menschen oder Organisationen besteht. Sehr oft lassen sich derartige Ergebnisse nicht in eine solche Kategorie einordnen. Sie sind immateriell, möglicherweise subjektiv und vielleicht sogar kurzlebig. Ihr Wert darf jedoch nicht unterschätzt werden. Wenn es um die Verbreitung und Nutzung derartiger Ergebnisse geht, ist von den Projektteams ein hohes Maß an Kreativität gefordert.

3.9. "Immaterielle" Erfahrungen verbreiten



Erfahrungen sind immateriell- das macht es nicht einfacher, sie zu verbreiten!

Erfahrungen, die in der Projektarbeit gesammelt werden, sind kaum planbar, häufig eher unerwartet und unvorhersehbar.

So erleben Projektmitarbeiter/-innen und Teilnehmer/-innen die Aktivitäten individuell unterschiedlich. Aber auch beim Austausch über Methoden, bei Vernetzungs- und Fachveranstaltungen erleben Menschen Neues und Altes aus anderer Perspektive. Pausengespräche und Analogien aus fremden Bereichen irritieren und schaffen Erlebnisse und Erfahrungen, die sich schwer verbreiten und nutzen lassen.

Erfahrungen sind eben immaterieller Natur. Herkömmliche Verbreitungsmethoden - Handbücher, CD-ROMs mit Lehr-/Lernmaterial, Websites, Newsletter - können nur schwer persönliche Einsichten und Erlebnisse transportieren. Außerdem sind Erfahrungen immer an den Kontext gebunden, in dem sie gemacht wurden - das macht ihren besonderen Wert aus, allerdings fällt die Übertragung schwer.

Hilfreich bei der Verbreitung von Erfahrungen und Erlebnissen können **audiovisuelle Medien** sein. Im Film gezeigte Reaktionen, Gefühle, Konflikte und Bilder sind starke Träger. Das macht den Film zu einem überzeugenden Medium für die Vermittlung von Erfahrung und Erlebnissen. Mit relativ einfachen und kostenfreien Mitteln, Programme wie Audacity, können Podcast von Interviews, Rollenspielen, Gruppendiskussionen erstellt und nachbearbeitet (geschnitten) werden. Audiodateien und Videos können über die eigene Projektwebsite oder Plattformen wie Vimeo oder Youtube, bzw. thematische Portale im jeweiligen Lernort zugänglich gemacht werden.

Darüber hinaus bieten **Theater und Performances** im öffentlichen Raum eine Möglichkeit, Erfahrungen zu schaffen und zu teilen. Über anschließende **Publikumsdiskussionen** kann versucht werden, diese Erfahrung „einzufangen“ und über eine **Dokumentation oder Presseartikel** noch weiter zu verbreiten.

Selbst in herkömmlichen Verbreitungsmedien, wie **Konferenzen**, wird für den freien Erfahrungsaustausch Zeit eingeräumt. Diese Form des Wissensaustauschs lebt von der Expertise der Teilnehmenden sowie der Bereitschaft, darüber zu sprechen. Im kleinen Kreis können Problemstellungen leichter angesprochen, individuelle Fragen effizienter besprochen und persönliche Kontakte geknüpft werden.

4. Verwertbar machen



Ergebnisse verwertbar machen und transferieren

Jedes Projekt entfaltet eine Reihe von Aktivitäten, um Ziele, Ergebnisse und (langfristige) Wirkungen zu erreichen. Ein Projekt, das z.B. Ausbilder/-innen im Bereich interkulturelle Kompetenz weiterbildet, nutzt vorliegende, vom Träger entwickelte oder modifizierte Module, die besondere Expertise von Trainer/-innen und lässt sich ggf. von Experten/-innen dabei beraten. Eben weil das Thema Interkulturalität nicht immer geläufig ist und einzelne Module von den Multiplikatoren/-innen nicht nachvollzogen oder als praxisfern in Frage gestellt werden. Es handelt sich dabei im besten Fall um ein lebendiges dialogisches Geschehen in dessen Verlauf Kompetenzen entstehen, bei den Trainees z.B. „interkulturelle Kompetenz“, die sie im Ausbildungsalltag anwenden können. Auch bei den Trainerinnen und Trainern ‚passiert‘ etwas. Sie testen eventuell anfangs vorliegende Qualifizierungsbausteine, passen sie ggf. an und erweitern ihre mit einem sensiblen Thema einhergehende Lehrkompetenz.



Die Projekt-Aktivitäten führen in diesem Sinne zu unmittelbaren Ergebnissen, den **Kompetenzzuwächsen** - sie sind damit aber noch längst nicht für Dritte nutzbar, da sie weder in größerem Umfang verbreitet, verstetigt oder transferiert werden können.

Dazu bedarf es weiterer Bearbeitung durch die Projektverantwortlichen. **Sie müssen ein „Produkt“ entwickeln, welches von Dritten nutzbar ist.** Dabei müssen sie die Besonderheiten des Themas, methodisch-didaktische Aspekte, die Lehr- und Lernsettings, Zielgruppen und Verbreitungswege etc. berücksichtigen. **Das „Produkt“ eines Projekts ist die Voraussetzung, damit wertvolle Ergebnisse sowohl in der eigenen Institution oder Verbundkontext als auch in andere Bereiche dauerhaft transferiert werden können.**

Die Erstellung und das „**Verwertbar machen**“ von Aktivitäten sollte **frühzeitig mitgedacht** und parallel zum operativen Geschäft in den Projektverlauf eingebettet werden.

4.1. Nachhaltige Wirkung ist keine Kleinigkeit



... und der Transfer von Good Practice von einem Bereich in den anderen eben auch nicht.

Im Folgenden werden Erfahrungen u.a. aus anderen Programmen als eine Art „**Leitbild**“ zusammengefasst.

Es geht darum kurz zu beschreiben, welche Herausforderungen der Transfer umfasst. Dieses „**Leitbild Transfer**“ kann als Checkliste der eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten nützlich sein. Darüber hinaus werden die hier beschriebenen Herausforderungen an gegebener Stelle im Transfer-Coach erläutert.

- Neue **Konzepte müssen nachgewiesenermaßen nützlich sein**, um Probleme im neuen Bereich besser, schneller und preiswerter zu lösen.
- Der Transfer muss **professionell gesteuert** werden, es muss definiert werden, was genau erreicht werden soll und es muss eine Vorstellung entwickelt werden, wie dies geschehen kann.
- Der **Übertragungsprozess** muss mit Betroffenen und Verantwortlichen abgesprochen werden.
- Ganz häufig ist ein intensiver **Austausch** zwischen Know-how-Träger/-innen und zukünftigem Anwender/-in nötig
- Es muss geklärt werden, inwiefern die **Innovation/ die zu übertragende Entwicklung angepasst werden** muss und ob und wie Rahmenbedingungen beim Anwender verändert werden müssen

- Der Transfer braucht **Ressourcen**: finanzielle, personelle und auch Know-how. Es ist wichtig zu klären, welche Belastungen auf die Anwendenden, die beteiligten Organisationen und auch die Know-how-Tragenden zukommen.
- Oft müssen **Unterstützer/-innen aus Politik und Verwaltung** für die Veränderung gewonnen werden. Häufig können Innovationen nur nachhaltig wirken, wenn ein politischer Wille besteht, altbewährte Praktiken zu ersetzen und sich auf neues Terrain zu begeben.
- Die Neuerung muss an **Vorwissen** anknüpfen bzw. in der Kooperation der Know-how-Tragenden und Nutzenden entsprechend aufbereitet werden.
- Die **Rezipient/-innen** müssen davon überzeugt sein, dass die Veränderung Praxisprobleme unter Alltagsbedingungen lösen kann und der Vergleich von Aufwand und Ertrag muss allgemein positiv ausfallen.

4.2. Projektaktivitäten zu "Produkten" ausarbeiten



Zu Beginn des Projektes bzw. während der Antragsphase sollte sich das Team darauf verständigen, **welche Art von Produkten entstehen können und sollen**. Sicher werden nicht aus allen Projektaktivitäten nutzbare Produkte entstehen. Besonders gute und innovative Entwicklungen haben es allerdings verdient, in die Breite getragen zu werden. Zu klären ist auch, wer dieses Produkt (wann und wie) nutzen soll und wie dieses dann aussehen kann und verbreitet werden soll. Dieser Meinungsbildungsprozess kann mit Projektmanagementsitzungen verbunden werden und muss aufgrund der Prozessdynamik wiederholt überprüft werden.

4.2.1. Planungstabelle Nachhaltigkeitsstrategie



Die folgende Tabelle zur Planung der Nachhaltigkeitsstrategie zeigt an Beispielen, wie Projektaktivitäten systematisch zu „Produkten“ ausgearbeitet und verbreitet werden.

In der ersten Spalte listen Sie kleinteilig alle Leistungen ("output", also direkte Ergebnisse ihrer Projektaktivitäten) auf. In der zweiten Spalte überlegen Sie, wie daraus zielgruppenspezifische "Produkte" entwickelt werden können. Dabei behalten Sie im Blick, dass ein Produkt auf einen Bedarf treffen muss, nachweislich nützlich ist und so aufbereitet werden muss, dass es von Dritten verstanden und genutzt werden kann.

In der letzten Spalte fragen Sie sich, welche Möglichkeiten Sie haben oder entwickeln können, das definierte Produkt bei potentiellen Abnehmern zu verbreiten

Ergebnisse aus Projektaktivitäten	Herstellen der Transferfähigkeit (Produkt) Für welches Zielpublikum?	Maßnahmen der Verbreitung
Qualifizierung von 43 Lehrer/-innen zum Thema x (bspw. Interkulturelle Kompetenz für Ausbilder/-innen)	Ausführliche Teilnehmerunterlagen sowie Trainerleitfaden werden nach Evaluation überarbeitet (sie beinhalten auch Bedingungen für den Einsatz: Zielgruppen(größe), Methodische Vorkenntnisse der Trainer/in usw.) Für Träger von Lehrerfortbildungen wie Schulämter Maßnahmenplanung für die Transferphase	Wird auf deutschem Bildungsserver bereitstehen zum kostenlosen Download Flyer für Schulen der Region, da für diese Zielgruppe besonders geeignet und z.T. schon Interesse bekundet wurde Angebot eines Beratungsgesprächs (Kooperationsanbahnung) von 30Min durch den Projektträger auch nach Projektende
Moderation der AG XX mit 7 Vertreter/-innen von 4 verschiedenen Abteilungen der Stadtverwaltung	Erfahrungen der Moderation einer abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppe wird dokumentiert und auf Konferenz Verwaltungswissenschaften vorgestellt Für Fachpublikum z.B. aus Verwaltungen Auswertungsgespräch mit Stadtverwaltung und Angebot weiterer Moderation und Konfliktmediation bei Implementierung der Innovation	Konferenzbericht ist im Netz verfügbar unter www.konferenz.de Übersichtliche Leistungsdarstellung auf Website der durchführenden Organisation, betont Ansprechbarkeit für neue Moderationsaufträge aktive Verbreitung der Moderationskompetenz über Börsen im Internet, Diskussionsbeiträge Fachgruppen (online / offline)
Blog zum Thema Medienpädagogik in der Berufsvorbereitung	Website-Pflege geht in die Regeltätigkeit der entwickelnden Organisation ein Social Media lässt die Kontaktpflege und fachlichen Austausch mit wichtigen Multiplikatoren (x,y) für zukünftige Kooperationen zu	Öffentlich zugänglicher Weblog unter www.text.de, täglich gepflegt von einer Mitarbeiterin Verbreitung neuer Nachrichten zusätzlich über Twitter und Facebook

Tabelle (adaptiert): Regiestelle Weiterbildung (Hrsg.). Leitfaden zur Sicherung der Nachhaltigkeit im und nach Projektverlauf. 2012. Ergänzt und erweitert durch Anregungen des <http://www.social-reporting-standard.de> (Begriffe wie output, outcome, impact werden dort differenziert).

4.3. Vom Projekt abstrahieren um Übertragbarkeit zu zeigen



Das Projekt, seine Aktivitäten und Ergebnisse müssen transparent sein, nur so können

Externe einschätzen, wie realistisch ein Transfer für sie selbst ist. Die potentiellen Nutzer/-innen innerhalb wie außerhalb der entwickelnden Institution müssen sich schnell und einfach informieren können, was das Ergebnis ausmacht, was innovativ daran ist und welchen Nutzen es für die eigene Organisation/ die eigene Person bringt.



Diese Fragen kann niemand besser beantworten als die Entwickler/-innen selbst. Die Herausforderung liegt in der Abstraktion vom eigenen Projekt, damit die Übertragbarkeit erkennbar wird und transferiert werden kann. Grundlage für eine solche Aufbereitung ist die **detaillierte Dokumentation von Prozessen, Aktivitäten und Ergebnissen bereits im Verlauf des Projektes**. Es ist sinnvoll, möglichst früh mit dem Dokumentieren zu beginnen, so ersparen Sie sich einerseits Arbeit am Ende, können andererseits auch frühzeitig klären, welche Aktivitäten und Ergebnisse für die Aufbereitung relevant sind und diese ggf. vertiefen.

4.3.1. Leitfragen



Für die Abstraktion bzw. den Schritt von der Entwicklung zur „Vermarktung“ können folgende Leitfragen hilfreich sein:

- Wie kann man die Projektaktivität für andere (fachfremde) Menschen verständlich beschreiben? Ersetzen Sie Fachbegriffe
- Welche Ergebnisse hat die Aktivität nachweislich gebracht? Unter welchen, genau beschriebenen Bedingungen? Welche Ressourcen (Zeit, Geld, Expertise, Netzwerkkontakt und dgl.) wurden eingesetzt?
- Welche Produkte sind aus der Aktivität entstanden und können von Dritten genutzt werden? Wie sind diese zugänglich?

- Wer können meine Nutzer/-innen sein?
- Welchen konkreten, realistischen Nutzen hat der Transfer, die Nutzung, in anderen Bereichen, für den/die interessierten Nutzer/-in?

4.4. Interner versus externer Transfer



Der Transfer, also das Übertragen von Ergebnissen aus einem Bereich in einen anderen Bereich, kann intern wie extern erfolgen.

Von **internem Transfer**, auch Nah-Transfer (Kruppa&Mandl et al., 2002), spricht man, wenn Ergebnisse innerhalb der beteiligten bzw. mit entwickelnden Einrichtungen verstetigt und verbreitet werden konnten. Wenn z.B. eine innovative Unterrichtsmethode an einer Schule erprobt und eingesetzt wird, muss die Fortführung unabhängig von beteiligten Personen an der Schule möglich sein.

Von **externem Transfer**, auch Fern-Transfer, spricht man dagegen, wenn Ergebnisse nach außen getragen werden und dort Nutzung und Verankerung finden. Das wäre der Fall, wenn die erprobte Unterrichtseinheit auch in anderen Schulen des Bundeslandes eingesetzt wird. Hier wird deutlich, dass für einen externen Transfer meist mehr Aufwand betrieben werden muss: ein explizites „Verwertbar machen“ (Ausarbeitung bzw. Dokumentation zum Produkt, das extern vorgestellt werden kann und auch überzeugt) und „Verändern“ und Anpassen an die neuen Bedingungen.

4.5. Vertikales Mainstreaming



Im EQUAL-Programm wird das **Mainstreaming in eine horizontale und vertikale Achse gegliedert**, wobei die hier beschriebenen vier Aktivitäten im Wesentlichen die horizontale Achse betreffen. Mit dem **vertikalen Mainstreaming** sind hingegen v.a. solche Aktivitäten umschrieben, mit denen die Projekte (in der Regel größere Verbünde, da hier ein langer Atem und ein großer Hebel notwendig sind) politische Prioritäten und administrative Rahmenbedingungen beeinflussen wollen. Der Gedanke ist dabei, dass innovative / gute Projektergebnisse einer Absicherung „von oben“ und förderlicher Rahmenbedingungen bedürfen, damit sie verankert und nachhaltig wirksam werden können.

Wir zitieren in Auszügen Erfahrungen und Anregungen aus den EQUAL-Empfehlungen zum **vertikalen Mainstreaming**, die uns übertragbar erscheinen:



Verbindung der Projektausrichtung mit politischer Agenda und Überprüfung der politischen Prioritäten.

- ✓ Sich auf bestimmte politische Entscheidungen konzentrieren, gemeinsame Vorstellung des aktiv Beeinflussbaren bilden.
- ✓ Personen einbinden, die Zugang zu politischen Institutionen haben.
- ✓ Hochrangiger, sehr gut vernetzter und einflussreicher Beirat und diesen auch in Anspruch nehmen.
- ✓ Vorab angesprochene Kooperations-/Netzwerkpartner jetzt in die Pflicht nehmen, für Öffentlichkeit und Unterstützung zu sorgen.
- ✓ Dokumentieren Sie sorgfältig, damit Sie sagen können, was unter welchen Umständen erfolgreich verläuft.
- ✓ Überprüfen und dokumentieren Sie die Kosteneffizienz Ihrer Ergebnisse.
- ✓ Ziehen Sie Experten/-innen hinzu, die bei der zielgruppengerechten Formulierung politischer Aussagen helfen.
- ✓ Betrachten Sie das Programm nicht als geschlossenes Netz, vermitteln Sie, dass sich alle Interessierten beteiligen können, legen Sie Arbeit und Vorgehen offen.
- ✓ Lassen Sie die Projekte nicht weiterlaufen ohne sie zu begleiten. Sie sollten immer im Blick behalten was in Politik und Praxis übernommen werden kann und die Nutzer/-innen entsprechend beraten.

Quelle: EQUAL Veränderung möglich machen. Ein Leitfaden zur Umsetzung der Ergebnisse in Politik und Praxis („Mainstreaming“) im Bereich Ausbildungs- und Beschäftigungspolitik. 2005., S. 11. Siehe auch [Kap. 3.5 „Mit Politik und Verwaltung kommunizieren“](#).

4.6. Fremde Ergebnisse verwerten



Es gibt nicht wenige Projekte, die andernorts realisierte Ergebnisse oder Methoden für ihr eigenes Handlungsfeld gezielt nutzbar machen. Sie erfinden das Rad nicht neu, sondern implementieren Vorhandenes in die eigene Praxis. Die Projektarbeit besteht hier also nicht nur in der Implementierung, sondern auch darin, diese in einem anderen Praxisfeld funktionierende Methode/ den Ansatz in einen neuen Kontext einzubetten und ggf. entsprechend zu modifizieren (Beispiel case management im Pflegebereich wird im Justizvollzug angewendet).

Die **Untersuchung und Dokumentation solcher Übertragungsprozesse**, die Hürden, die teilweise unerwarteten Nutzeffekte, Verwerfungen, Kosten etc. können wertvolle Informationen über mögliche weitere Transfers, sei es in andere Bereiche (Verwaltung > Unternehmen oder vice versa) oder in den gleichen Handlungsfeldern, aber an anderen Orten (z.B. Arbeitsagentur Berlin und Hamburg) liefern. Mit solchen möglicherweise mehrfach durchgeführten Transfers wird die Verallgemeinerbarkeit und damit das Transferpotential einer Methode oder eines Handlungsansatzes verdeutlicht oder validiert, was weitere Transfers erleichtern und/oder stimulieren kann.

4.7. Widerstand beim Transfer



Der Transfer eines Projektergebnisses von einem Bereich in den anderen erfordert die Beschäftigung mit Veränderungsmanagement. Denn es wird erfahrungsgemäß nicht reichen, ein sehr gutes Projektergebnis zu entwickeln, dieses in ein nachvollziehbares Produkt umzuwandeln und eine/n Nutzer/-in zu finden. Spätestens wenn erfolgreiche XENOS-Projekte ihre Ergebnisse in einem anderen Bereich einführen und verstetigen wollen, führt dies zu Herausforderungen ganz besonderer Art.

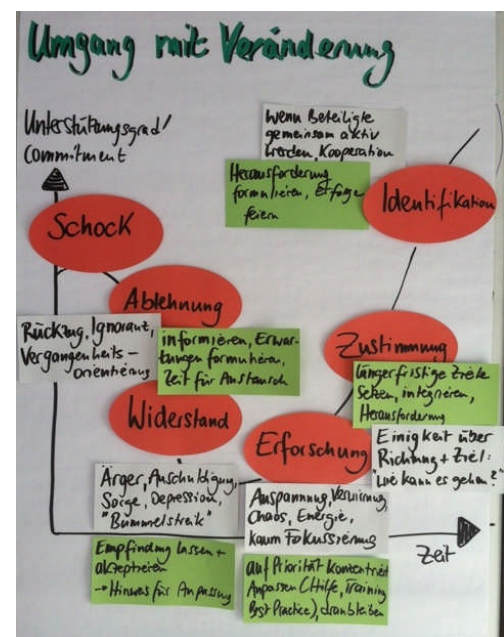
Neue Ideen einzuführen bedeutet für die Betroffenen immer eine Veränderung bekannter eigener Routinen oder auch von komplexeren Prozessen in der Organisation. Das kann erstrebenswert sein, aber es ist trotzdem mit Arbeit verbunden. Wenn die Veränderung oder auch Verbesserung von den Betroffenen nicht direkt eingefordert oder gesucht und ausgewählt wurde, führt auch diese „Fremdbestimmung“ i.d.R. zu Widerstand.

Gemessen an der **Identifikation (Commitment) über die Zeit** lassen sich folgende Entwicklung und verschiedene Gefühlslagen beschreiben, wie das folgende Bild zeigt. Wie lange Menschen in den einzelnen Phasen verhaftet sind, ist vom Betroffenen selbst, der subjektiven Bedeutung für den einzelnen und eben dem Veränderungsmanagement abhängig.

4.7.1. Methode: Umgang mit Widerstand beim Transfer



Weil der Widerstand bei Veränderungen naturgesetzähnlich auftritt, ist es wichtig, den Veränderungsprozess mit diesem Wissen zu begleiten. D.h. **Betroffene des Veränderungsprozesses müssen in Nutzer-Organisationen frühzeitig und transparent zu Beteiligten des Prozesses gemacht werden.**



Einzelne Menschen, deren Job es beispielsweise erfordert, immer handlungsfähig zu sein, werden die häufig unangenehmen, lähmenden Gefühle zu ignorieren versuchen. Wenn sie das als Begleiter/-in im Veränderungsprozess auch tun, werden die Gefühle nicht verschwinden, sondern ihnen irgendwann „unbehandelt“ auf die Füße fallen. Es geht darum, Betroffene mit Einfühlungsvermögen und angemessener Kommunikation durch die Phasen hindurch zu leiten. Dann nämlich fühlen sich die Betroffenen langsam weniger „überrannt“ und immer mehr als „Beteiligte“; das heißt auch, dass sie Veränderungen annehmen und konstruktiv mitgestalten können. Für den erfolgreichen Transfer eines Projektergebnisses von einem Bereich in den anderen ist dies eine Grundvoraussetzung.

Bei Bekanntwerden einer Veränderung, z.B. neuer Anforderungen an die Qualifizierung für einen Arbeitsbereich, tritt eine Art „Schock“ ein. Die Betroffenen sind im Stress, haben ihre Sicherheit verloren. Sie verspüren die Handlungstendenz zur „Flucht“ oder „Vermeidung“, manchmal auch zum „Angriff“.

- ✓ Hier ist es wichtig, das Schreck-Gefühl ernst zu nehmen und Verständnis zu zeigen. Man kann Menschen im Veränderungsprozess am besten in dieser Phase helfen, wenn man sich ihnen **zuwendet, zuhört und auf Argumente vollkommen verzichtet**. Auch in der nächsten Phase der „Ablehnung“ sind Menschen mit ihren eigenen Gefühlen und der Vergangenheit beschäftigt. Sie ziehen sich häufig zurück, leugnen die Bedeutung der Veränderung.
- ✓ Auch dies ist noch keine Zeit für Überzeugungsarbeit und Argumente, Menschen in dieser Phase sind noch nicht offen dafür. Stattdessen sollten Veränderungsbegleiter/-innen informieren, Erwartungen formulieren und sich Zeit nehmen zum Diskutieren und für den Austausch. Im „**Widerstand**“ versuchen Menschen über Aggression oder Anschuldigungen die Veränderung zurück zu drängen oder durch Verhandlung (vom Alten) noch zu retten, was zu retten ist. Einige tendieren eher zu vermehrter Sorge und Depression.
- ✓ Die Widerstandsphase hat erste Zeichen der Anpassung an die neue Situation, es geht darum, die Empfindungen zu lassen und als Ausdruck der emotionalen Belastung zu akzeptieren. Es folgt dann die Phase der „**Erforschung**“. Es ist eine große Anspannung zu spüren, auch Verwirrung und Chaos. Diese völlig unfokussierte Energie deutet auf eine langsam reifende Akzeptanz und Aufbruchsstimmung hin.
- ✓ Jetzt sind die Menschen bereit für Prioritäten, sie begrüßen einen „Fahrplan“ und konkrete Aufgaben wie Training, Vorstellungen von Good Practice zur Überzeugung und zur Information über das Neue. Dies kann eine anstrengende Phase sein, denn die Betroffenen werden zu Beteiligten und fordern, es gilt: dran bleiben. In der Phase der „**Zustimmung**“ entwickelt sich langsam eine Einigung über die Richtung und das Ziel, es wird gefragt: „wie können wir das hinkriegen?“.

- ✓ Zur Orientierung hilft es, langfristige Ziele zu besprechen/ zu setzen, es geht darum die Veränderungen in den bestehenden Ablauf konkret zu integrieren.
Wer jetzt glaubt die Phase der Zustimmung sei die letzte Phase im Veränderungsmodell, irrt. Die letzte Phase, die der „**Identifikation**“, ist geprägt von gemeinsamer Aktivität, Kooperation und Engagement mit und innerhalb des Neuen.
- ✓ **Jetzt ist die Zeit, Erfolge zu feiern.**

5. Quellen für die Texte im Transfer-Coach

- Aderhold, Meyer, Wetzel (Hrsg.). Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen, Methoden, Anwendungsfelder. Gabal (2005).
- BMAS-Workshopdokumentationen: Evaluation des ESF-Bundesprogramms „XENOS-Integration und Vielfalt“. Transferworkshop am 13.10.2011, organisiert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) unterstützt durch die Lawaetz-Stiftung. [Evaluation des ESF-Bundesprogramms⁵](#)
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Nationale Koordinierungsstelle EQUAL (Hrsg.). EQUAL Themenheft 3 Mainstreaming. Strategien und Ergebnisse der 1. Förderrunde der Gemeinschaftsinitiative EQUAL.
- EQUAL Veränderung möglich machen. Ein Leitfaden zur Umsetzung der Ergebnisse in Politik und Praxis („Mainstreaming“) im Bereich Ausbildungs- und Beschäftigungspolitik. 2005. Hrsg. von der Europäischen Kommission , Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit.
- Europäische Kommission, Generaldirektion Bildung und Kultur, Verbreitung und Verwertung von Ergebnissen von unseren Programmen, Zugriff: 6.6.2012, [Verbreitung und Verwertung von Ergebnissen⁶](#)
- Kohlmeyer, Klaus. Gute Modelle machen Schule. Wissenstransfer als Projektaufgabe. In. Leader forum 3-2004.
- Kruppa, Katja; Mandel, Heinz; Hesse, Jan (2002). Nachhaltigkeit von Modellversuchsprogrammen am Beispiel des BLK_Programms SEMIK. München: Ludwig- Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.

5

http://www.esf.de/portal/generator/18102/property=data/2012_03_27_xenos_transferws_dokument.pdf

⁶ http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/valorisation/guide11_de.htm

- Nickolaus, Reinhold. Die Sicherung von Nachhaltigkeit und Transfer im Rahmen von Modellversuchen im Bildungsbereich. Vortrag im Rahmen der SWA-Fachtagung in Aurich vom 19./20. September 2002.
- Regiestelle Weiterbildung (Hrsg.). Leitfaden zur Sicherung der Nachhaltigkeit im und nach Projektverlauf. 2012. Zu beziehen beim Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) GmbH, Wichmannstraße 6, Berlin.
- u.bus Gesellschaft für regionale Entwicklung und europäisches Projektmanagement GmbH (Hrsg.). Transfer arbeitsmarktpolitischer Innovationen – ein Leitfaden. 2007. Zu beziehen bei u.bus GmbH, Gormannstraße 14, Berlin.
- XENOS Panorama Berlin: Fachtagungen Blickwechsel 1 „Integration und Vielfalt am Übergang zu Beruf und Arbeit“ vom 30.6.11: [DokumentationTagungBlickwechsel.pdf](http://www.xenos-berlin.de/attachments/article/257/Dokumentation%20Tagung%20Blickwechsel.pdf)⁷
- XENOS Panorama Berlin: Fachtagungen Blickwechsel 2 „Nachhaltigkeit von (Integrations-) Projektarbeit an Berliner Schulen“ vom 7.12.11: [Tagungsdokumentation.pdf](http://www.xenos-berlin.de/attachments/article/336/Tagungsdokumentation.pdf)⁸

⁷ <http://www.xenos-berlin.de/attachments/article/257/Dokumentation%20Tagung%20Blickwechsel.pdf>

⁸ <http://www.xenos-berlin.de/attachments/article/336/Tagungsdokumentation.pdf>

6. Impressum

Herausgeber: XENOS Panorama Bund

E-Mail: info@xenos-panorama-bund.de

www.xenos-panorama-bund.de

Redaktion: Vera Krick und Rudolf Netzelmann u.bus - Gesellschaft für regionale Entwicklung und Europäisches Projektmanagement,

Abschnitt Öffentlichkeitsarbeit: Elke Biester und Susanne Landgren - CONVIS Consult & Marketing GmbH

Stand: November 2013 (vorläufige Fassung)

Das Projekt "**XENOS Panorama Bund**" wird im Rahmen des XENOS- Programms „Integration und Vielfalt“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Es ist ein Verbundprojekt von vier Projektpartnern.



Anhang 1

Nachhaltigkeit

Bewährte Handlungsansätze, Methoden, Erkenntnisse oder Produkte werden während und nach der Programm-/Projektlaufzeit in den beteiligten Einrichtungen (Verstetigung) und darüber hinaus in weiteren Kontexten genutzt (Transfer). Dies setzt voraus, dass das Projekt einen - gemessen am Ausgangszustand - Mehrwert erbracht hat, der von den Beteiligten anerkannt wird und geht i.d. R. mit personellen und strukturellen Veränderungen einher, die frühzeitig eingeleitet und abgesichert werden müssen.

Nachhaltigkeitsstrategie

Um Nachhaltigkeit von Projektaktivitäten zu sichern, muss ein möglicher Transfer und die Verstetigung bereits in der Startphase von Projekten geplant, dann immer wieder reflektiert und langfristig erarbeitet werden.

In allen Projektphasen umfassen wiederkehrende Aufgaben zur Sicherung der Nachhaltigkeit folgende Strategien:

- *Vernetzung: durch gezielte Einbindung von operativen und strategischen Partnern können Verbreitung und Validierung der Ergebnisse erfolgen und die Wirksamkeit verstärkt werden*
- *Validierung: die beschriebenen Ergebnisse werden von den Projektbeteiligten, den Betroffenen und weiteren „Sachverständigen“ überprüft bzw. bewertet*
- *„Verwertbar machen“: Projektergebnisse müssen für den Transfer speziell aufbereitet werden („Produkte“). Dabei geht es um die Fragen „Für wen ist das Ergebnis interessant? Welche Bedeutung, welche Transfermöglichkeit, welchen Vorteil bringt eine Lösung?“*
- *Verbreitung oder Dissemination: Ergebnisse werden dokumentiert und zielgruppengerecht aufbereitet und möglichen Abnehmern/-innen gezielt nahegebracht.*

Transfer

Mit Transfer ist in diesem Kontext die Übertragung von Projektergebnissen auf einen anderen Lernort, eine andere Institution oder eine andere Region gemeint. Dabei kann es sowohl um einen „Import“ andernorts vorhandener Ansätze, Produkte etc. gehen, als auch um einen "Export", der gezielt eingeleitet und/oder begleitet werden kann. Aber auch im Falle der Projektimplementierung müssen Transfers geleistet werden, indem etwa begrenzte und /oder experimentelle Aktivitäten in der eigenen Organisation verankert werden.

Verstetigung

Verstetigung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Ansätze, Methoden und Ergebnisse, die sich während der Projektlaufzeit als sinnvoll und wirkungsvoll erwiesen haben, in den

beteiligten Einrichtungen auch nach Projektende weiterhin genutzt werden, das heißt, sie werden verstetigt. Dies bedeutet auch, dass das Projekt, im Vergleich zum Anfangszeitpunkt, einen für die Beteiligten deutlich erkennbaren Mehrwert erbracht hat. Die personellen, finanziellen und strukturellen Voraussetzungen für eine Verstetigung von Projektergebnissen müssen frühzeitig geschaffen werden.

Anhang 2

Checkliste „Veranstaltungen organisieren“



Xenos
Panorama Bund



Xenos
Integration und Vielfalt



Checkliste zur Durchführung einer Veranstaltung

Grobkonzeption ☐ Ziel der Veranstaltung ☐ Art der Veranstaltung (Workshop, Konferenz, Podiumsdiskussion, Ausstellung, Aufführung etc., was zeichnet die Veranstaltung aus?) ☐ Zielgruppe / Teilnehmer/-in (ca. Anzahl) ☐ Themenwahl / Inhaltsschwerpunkte ☐ Budget und Kostenplan (was darf die Veranstaltung kosten?) ☐ ggfls. Finanzierungsplan genehmigen ☐ Zeit: Wann soll die Veranstaltung stattfinden? ☐ Ort: Wo soll die Veranstaltung stattfinden? ☐ Arbeits-, Zeit- und Ressourcenplan ☐ Zusammenfassung in einem Dokument zur Freigabe, weiteren Planung und Versendung Programmplanung ☐ Programmkonzeption ☐ Programmablauf ☐ Begleitprogramm (Essen, Stadtrundfahrt, Kultur etc.) ☐ Akquisition Referenten (Zusammenfassung der Konzeption verschicken) (bei Bedarf Unterstützung durch XPB) ☐ Akquisition Moderatoren (bei Bedarf Unterstützung durch XPB) ☐ ggfls. Akquisition Sponsoren Raumplanung ☐ Raumrecherche (Achtung: Größe, Podium, Erreichbarkeit) ☐ Raumreservierung ☐ Raum Besichtigung vorab ☐ Bestuhlung ☐ Podium ☐ Vertrag Technik ☐ techn. Anforderungen mit Referenten klären ☐ Medientechnik ☐ Beamer	☐ Laptop, Pointer ☐ Mikrofone (Tischmikros, Handmikros) ☐ Mitschnitttisch ☐ ggfls. Direktübertragung im Internet (Lifestream) ☐ Vorort Präsentation Laptop / TV / Video ☐ Ton, Beleuchtung ☐ Verlängerungskabel ☐ Technische Betreuung Teilnehmer/in ☐ Aufbau Adressverteiler ☐ Akquisition Teilnehmer Einladungen und Anmeldung ☐ Einladungsschreiben mit Programm - o Inhaltliche Vorbereitung - o Textredaktion - o Wegeschreibung / Anfahrtsplan - o Grafische Gestaltung - o Druck/ Programmierung - o Versand per Post oder E-Mail ☐ Teilnehmer registrieren ☐ Auswertung des Rücklaufs Konferenzunterlagen ☐ Redaktion Referentenexposés ☐ Tagungsunterlagen ☐ Handouts ☐ Tagungsmappen - o Programm - o Schreibblock, Stifte - o Veranstaltungsmaterialien - o Teilnehmerliste - o Kulturelle Angebote - o Befragung zur Veranstaltung ☐ Achtung: Hinweis auf die Förderung durch das XENOS Programm und Abbildung des XENOS und EU-Logos beachten! Presse/ Öffentlichkeitsarbeit ☐ Pressemitteilungen ☐ Plakatieren (Ankündigung) ☐ Ankündigung im Web (eigene Website, Partner, www.xenos-panorama-bund.de)
--	---

Das Projekt XENOS Panorama Bund wird im Rahmen des XENOS-Programms "Integration und Vielfalt" durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Es ist ein Verbundprojekt aus vier Projektpartnern.
www.xenos-panorama-bund.de









Checkliste „Printmedien erstellen“






Checkliste zur Erstellung von Printmedien

1. Grobkonzeption

- ☐ Ziel des Printmediums festlegen
- ☐ Art des Mediums (Faltblatt, Broschüre, Plakat, etc.)
- ☐ Zielgruppe (wen soll das Produkt ansprechen?)
- ☐ Themenwahl / Inhaltsschwerpunkte festlegen
- ☐ Budget und Kostenplan (was darf das Printmedium kosten?)
- ☐ Zeitplan (Konzeption, Texterstellung, Gestaltung, Freigabe, Produktion)

2. Feinkonzeption

- ☐ Wer verfasst bis wann die Texte?
- ☐ Sind Fotos vorhanden? Wenn nein, wer fertigt sie bis wann an?
Wenn Ja, welche Fotorechte sind zu berücksichtigen?
- ☐ Wer macht die Endkontrolle / Druckfreigabe?
- ☐ Grundlayout entwerfen (siehe 3. Gestaltung)
- ☐ Wie wird das Printmedium verteilt?
- ☐ Wie viele Kontaktzahlen werden erwartet? Wie Evaluiere ich das Medium?

3. Gestaltung

Techniktipps: Grundsätzlich eignen sich die Programme von Adobe sehr viel besser zur Gestaltung von Printmedien als Microsoft Word. Letzteres sollte nur gewählt werden, wenn die anderen Programme nicht zur Verfügung stehen oder mehrere Beteiligte auf das Dokument zugreifen und Änderungen vornehmen sollen.

☐ **Format und Seitenzahl festlegen**

Beispiel für den Aufbau des Flyers:

DIN A 4, 2-fach gefalzt auf Endformat DIN lang (10 cm x 29,7 cm), Wickelfalz. Die nutzbare Breite pro Spalte beträgt 80 mm zuzüglich je 10 mm links und rechts als Platzhalter für den Falz.

So werden die Seiten bei einem Flyer richtig angelegt:

Einklapp- seite	Rückseite	Titelseite
5	6	1

	Inhaltssseiten	
2	3	4

1

Das Projekt **XENOS Panorama Bund** wird im Rahmen des XENOS-Programms "Integration und Vielfalt" durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Es ist ein Verbundprojekt aus vier Projektpartnern.

www.xenos-panorama-bund.de









Checkliste „Website erstellen“






Checkliste zur Erstellung einer Website

- 1. Grobkonzeption**
 - ☐ Ziel der Website festlegen
 - ☐ Zielgruppe (wen soll die Website ansprechen?)
 - ☐ Themenwahl / Inhaltsschwerpunkte
 - ☐ Budget und Kostenplan
 - ☐ Zeitplan (Konzeption, Texterstellung, Gestaltung, Freigabe, Umsetzung)
- 2. Feinkonzeption**
 - ☐ Seitenstruktur mit Menüpunkten und kurzer Inhaltsbeschreibung (siehe 5. Struktur) erstellen
 - ☐ Wer fasst bis wann die Texte?
 - ☐ Wie oft ändern sich die Inhalte?
 - ☐ Wer soll die Inhalte pflegen? Gibt es eine Endkontrolle?
 - ☐ Grundlayout entwerfen und abstimmen (siehe 4. Visuelle Gestaltung)
 - ☐ Sind Fotos vorhanden? Wenn nein, wer fertigt sie bis wann an?
Wenn Ja, welche Fotorechte sind zu berücksichtigen?
 - ☐ Liegen die Inhalte schon in digitaler Form vor?
 - ☐ Müssen vertrauliche/sichere Informationen über die Site ausgetauscht werden?
 - ☐ Wie viele potenzielle Kunden oder Besucher erwarten Sie auf Ihrer Site? Jetzt, in einem Jahr, später?
- 3. Technische Voraussetzungen**
 - ☐ Sie benötigen für Ihre Homepage einen Provider, welcher Ihnen einen Server bzw. Platz auf einem Server einrichtet
 - ☐ Sie benötigen eine Domain, d.h. eine Webadresse (URL = uniform resource locator), die sich die Benutzer merken können
 - ☐ Software zur Erstellung der Website
 - ☐ Client zum Hochladen der Dateien der Homepage auf den Server (FTP- oder SSL-Client, der Ihnen manchmal auch vom Provider vorgeschrieben wird)
- 4. Visuelle Gestaltung**
 - ☐ Berücksichtigung des bestehenden Corporate Designs und der EU-Vorgaben
 - ☐ Vermeiden Sie Layout-Vielfalt: Erstellen Sie ein Template (Vorlagenseite, bei der markiert ist, wo der Titel und wo der Text eingesetzt werden)
 - ☐ Bildauflösungen ab 800x600 aufwärts verwenden
 - ☐ Ausreichender Kontrast zwischen Hintergrund und den verwendeten Elementen auf der Seite
 - ☐ Verwenden Sie am besten ruhige Strukturen im Hintergrund

Das Projekt XENOS Panorama Bund wird im Rahmen des XENOS-Programms "Integration und Vielfalt" durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Es ist ein Verbundprojekt aus vier Projektpartnern.
www.xenos-panorama-bund.de









Checkliste „Pressemitteilung“






Checkliste zum Erstellen und Versenden einer Pressemitteilung

- 1. Anlass der Pressemitteilung**

 - ☐ Nachrichtenwert prüfen
 - ☐ Zielgruppe und Zielmedien festlegen
 - ☐ Wenn möglich, im Vorfeld Rücksprache mit Journalist/-in, ob das Thema interessant sein könnte

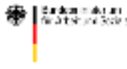
- 2. Aufbau und Inhalt der Pressemitteilung**

 - ☐ Hat die Pressemitteilung eine spannende Überschrift, die Aufmerksamkeit erzeugt und originell ist?
 - ☐ Sind die 5 W's in den ersten Sätzen bearbeitet? Wer? Was? Wann? Wo? Wie? Schreiben Sie das Wichtigste zuerst!
 - ☐ Haben Sie einen interessanten Einstieg gewählt?
 - ☐ Wurden überflüssige Fachbegriffe und Fremdwörter vermieden?
 - ☐ Haben Sie bei längeren Texten an Zwischenüberschriften gedacht? Das macht Sachbotschaften deutlicher und macht den Text übersichtlicher
 - ☐ Sind die Sätze kurz und präzise formuliert?
 - ☐ Sind alle im Text erwähnten Personen mit Vor- und Nachnamen benannt?
 - ☐ Wurde der Text durch Zitate in wörtlicher Rede aufgelockert?
 - ☐ Ist der äußere Gesamteindruck professionell und sauber? Gibt es eine äußerlich klar erkennbare Textstruktur, Absätze, Zwischenüberschriften?
 - ☐ Stimmt die Länge der Pressemitteilung mit der inhaltlichen Aussage überein? Unnötige Wiederholungen und unscharfe Formulierungen sind zu vermeiden.

- 3. Formalia**

 - ☐ Sind alle Rechtschreib- und Grammatikfehler korrigiert? Wer liest Korrektur? Achtung: Vieraugenprinzip
 - ☐ Sind aussagekräftige und aktuelle Fotos zum Thema vorhanden?
Wenn ja, ist mit der Redaktion abgesprochen, in welchem Format und auf welchem Datenträger sie diese bekommen soll? Haben Sie die Fotorechte geklärt und den Namen des/der Fotograf/-in benannt?
 - ☐ In welcher Rubrik soll der Beitrag erscheinen? (Lokales, Gesellschaft, Politik, Zeitgeschehen ...)
 - ☐ Ist der äußere Gesamteindruck professionell und sauber? Gibt es eine klar erkennbare Textstruktur, Absätze, Zwischenüberschriften, Schriftgröße und Zeilenabstand (1,5).
 - ☐ Sind Datum und Ort richtig angegeben?

Das Projekt XENOS Panorama Bund wird im Rahmen des XENOS-Programms "Integration und Vielfalt" durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Es ist ein Verbundprojekt aus vier Projektpartnern.
www.xenos-panorama-bund.de









Kurz-Leitfaden der Publikationsvorschriften für CSR-Projekte (über www.bva.bund.de)

Kurz-Leitfaden der Publikationsvorschriften für CSR-Projekte

Die Publikationen der einzelnen Projekte des Programms „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ müssen bestimmte Publizitätsrichtlinien des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) einhalten. Dieser Kurzleitfaden enthält die wichtigsten Vorgaben, die von den Projekten bei ihren Publizitätsmaßnahmen berücksichtigt werden müssen. Informationen zu den Publizitätsrichtlinien finden Sie zudem im ESF-Portal www.esf.de in der Rubrik „Förderperiode 2007-2013/ Publizitätsanforderungen“.

Alle Publikationen der Projekte (Flyer, Broschüren, Plakate, Websites etc.) sind mit dem Team Öffentlichkeitsarbeit des Referates EF2, pr-esf@bmas.bund.de, abzustimmen.

A) LOGOS

Alle Publizitätsmaßnahmen müssen folgende fünf Logos aufweisen:

1. CSR-Logo
2. CSR-Made in Germany - Logo
3. BMAS-Logo
4. ESF-Logo
5. EU-Logo.



Das CSR-Logo und das CSR-Made in Germany Logo müssen auf der ersten Seite aller Publikationsmaßnahmen stehen. Sie sollten auf weißem, zumindest jedoch auf einem sehr hellen Hintergrund stehen, damit der Wiedererkennungswert gewährleistet ist.

Das BMAS-, das ESF- und das EU-Logo sollten idealerweise ebenfalls auf der ersten Seite abgebildet werden. Ist dies nicht möglich, müssen die drei Logos jedoch auf der Rückseite, auf der ersten Innenseite und/ oder im Impressum dargestellt werden.

Bitte beachten Sie, dass das BMAS-, das ESF- und das EU-Logo stets

- in genannter Reihenfolge
- auf weißem Hintergrund und
- aufgrund der Gleichwertigkeit in gleicher Größe (d.h. die Logos sind gleich hoch)
- beieinander stehen müssen.

Redeteile und ihre Funktionen

Redeteile und ihre Funktionen <u>Checkliste</u>	
Einstieg	Kontakt zu den Zuhörern schaffen Aufmerksamkeit erzeugen Interesse wecken zum Thema hinführen Überblick geben
Hauptteil	Informieren Fakten nennen Argumente bringen Überzeugen
Abschluss	Wichtiges zusammenfassen Informationen verankern zum Handeln auffordern

Vorbereitung und Hauptteil einer Kurzpräsentation

Vorbereitung des Hauptteils einer Präsentation

Überblick verschaffen	Text/ Material sichten und nach Thematiken ordnen (Stapel, Post-it, Farben nutzen, ...), ggf. Bücher recherchieren/ bestellen
Bild vom Zuhörerkreis entwerfen	Vor wem spreche ich? Was interessiert die Zielgruppe? Was erwarten die Zuhörer von mir und der Veranstaltung? Welche Meinungen, Kenntnisse, Vorwissen ist vorhanden?
Thema der Präsentation festlegen und eingrenzen	Welche Schwerpunkte sind in diesem Zusammenhang interessant? Will ich nur informieren oder überzeugen? Wie kann ich das Thema sinnvoll begrenzen, dass es in den vorgegebenen zeitlichen Rahmen passt? Wovon will ich <u>nicht</u> sprechen?
Präsentationsziel festlegen	Was soll nach der Präsentation erreicht sein?
Grobgliederung überlegen	Vom Einfachen zum Komplexen, vom Konkreten (Beispiele) zum Abstrakten (Regel), chronologisch sinnvoll?, Argumentation, Model nutzen (MISLA), später in Visualisierung: Roten Faden deutlich machen
Gliederungspunkte ausarbeiten	Mit der Vorarbeit im Hinterkopf: Brainstorming zu Gliederungspunkten, in sinnvolle Reihenfolge bringen, gezielte Ergänzungen (angelehnt an Zuhörerkreis und deren Erwartungen) aus zur Verfügung stehenden Quellen, Gedanken/ Inhalte gewichten und kürzen, Reihenfolge der Gliederungspunkte überdenken
Visualisierung planen	Wo ist eine bildliche Unterstützung meiner Aussagen wichtig? Welche Medien – Folie, Flipchart, Metaplan, PowerPoint, Poster, Video - setze ich wie und wofür ein?
Verständlichkeit und Anschaulichkeit prüfen	Abhängig von Publikum: Fachausdrücke, Abkürzungen verständlich?, Veranschaulichung durch Beispiele/ Analogien überlegen (zeigt Kompetenz im Thema)
Kontakt zu Zuhörern	wenn möglich einbeziehen: Bezug zu Vorredner bzw. Anwesenden herstellen, Meinung einholen, Diskussion zum Schluss (unbedingt einleitende, aktivierende Fragen überlegen)
Unterlagen für die Präsentation	Handout für Zuhörer sinnvoll im Kontext? Können andere Materialien die Wirkung der Präsentation unterstützen?