

Nachmachen – aber richtig!

*Qualität im Projekttransfer
gestalten*



Impressum

Herausgeber:

Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.
Haus Deutscher Stiftungen
Mauerstraße 93 | 10117 Berlin
Telefon (030) 89 79 47-0 | Fax -10
www.stiftungen.org
verlag@stiftungen.org

Kooperationspartner:

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256 | 33311 Gütersloh
Telefon (05241) 81-0
www.bertelsmann-stiftung.de

V.i.S.d.P.:

Prof. Dr. Hans Fleisch, Generalsekretär des
Bundesverbandes Deutscher Stiftungen

Autorin:

Nina Leseberg

Redaktion:

Prof. Dr. Hans Fleisch, Mira Nagel

Korrektorat:

Nicole Woratz

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gestaltung: Jörg Scholz, Köln (www.traktorimnetz.de)

Druck: Gebrüder Kopp GmbH & Co. KG, Köln

Diese Publikation wurde gedruckt auf Recy Star Polar,
hergestellt aus 100 % wiederaufbereiteten Fasern – FSC-zertifiziert.

© Bundesverband Deutscher Stiftungen
Berlin 2011

ISBN 978-3-941368-22-4

Nachmachen – aber richtig!

*Qualität im Projekttransfer
gestalten*

Das Projekt Effektⁿ

Die Publikation „Nachmachen – aber richtig!“ wurde im Rahmen des Projekts „Effektⁿ – Methoden erfolgreichen Projekttransfers“ erarbeitet, einem Gemeinschaftsprojekt der Bertelsmann Stiftung und des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Die Veröffentlichung verschiedener Praxisratgeber soll Orientierung bei der Durchführung von Projekttransfers bieten und die Bedeutung und die Chancen des Transfers von Projekten stärker in das Bewusstsein gemeinnütziger Organisationen und ihrer Partner rücken.

Der vorliegende Ratgeber bietet eine praxisnahe Hilfestellung, um beim Projekttransfer die Qualität des Projekts zu gewährleisten. Dafür wurden explorative Interviews mit verschiedenen Organisationen geführt, die bereits erfolgreich einen strategischen Projekttransfer vorgenommen haben.

Zum Einstieg in das Thema Projekttransfer ist die Lektüre des ersten Ratgebers dieser Reihe zu empfehlen:

„Nachmachen erwünscht. Methoden erfolgreichen Projekttransfers“
(Gütersloh 2009)

Darüber hinaus sind im Rahmen des Projekts folgende Publikationen erschienen:

„Auf der sicheren Seite. Rechtliche Grundlagen von Projekttransfer“
(Berlin 2010)

„Mehr erreichen, Großes bewirken. Finanzierung von Projekttransfer“
(Berlin 2010)

„Praxisratgeber Bürgerstiftungen: Wissen teilen – mehr erreichen durch systematischen Projekttransfer“ (Berlin 2010)

Alle Ratgeber zum Download und weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter www.stiftungen.org/projekttransfer

Inhalt

1	Einführung	5
2	Mehr als lokale Standorte: Projektnehmer als Qualitätsträger	9
2.1	Transferfähigkeit prüfen	9
2.2	Wer passt zu mir? Transferpartner finden	10
2.3	Kooperationen gestalten	13
3	Projekttransfer zwischen Standardisierung und Flexibilität	16
3.1	Gemeinsam Qualität definieren	17
3.2	Qualität messbar machen	23
4	Abschreiben lassen: das Projekt weitergeben	28
4.1	Interne Kommunikation	28
4.2	Das Projekthandbuch	30
5	Qualitätssicherung: Kontrolle ist gut, Vertrauen besser?	33
5.1	Qualität dokumentieren – das Monitoringsystem	34
5.2	Weitere Instrumente der Qualitätssicherung	37
5.3	Was tun im Falle eines Qualitätsverlusts?	39
6	Gemeinsam mehr erreichen: Vorteile des Netzwerks nutzen	42
6.1	Beratung der Projektnehmer	42
6.2	Vernetzung der Projektnehmer	42
6.3	Fachliche Informationen bündeln	43
6.4	Weiterbildungsangebote	43
6.5	Gemeinsame Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	44
7	Dezentral handeln und nachhaltig wachsen	47
8	Fazit	50
	Anhang	51
A	Praxisbeispiele	51
B	Von anderen lernen: verschiedene Transfersysteme online	54
C	Literaturverzeichnis	55
D	Abbildungsverzeichnis	56

Herzlich für die Unterstützung gedankt sei den Interviewpartnern:

Dr. Michael Eckstein, Vorstandsvorsitzender der BürgerStiftung Region Ahrensburg.

Die BürgerStiftung Region Ahrensburg startete 2003 ihre erste Messe zum Ehrenamt. In wenigen Jahren konnte das zunächst regionale Event EhrenamtMesse zum bundesländerübergreifenden Projekt ausgeweitet werden.

Dr. Simone Paar, Projektleiterin JOBLINGE in der Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG

Mit einem 6-monatigen Programm unterstützt die Initiative JOBLINGE benachteiligte Jugendliche auf ihrem Weg in die Arbeitswelt. Sie wurde 2002 von der Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG und der Boston Consulting Group ins Leben gerufen. Lokal ist JOBLINGE in Form von gemeinnützigen Aktiengesellschaften (gAG) organisiert. Alle Beteiligten verpflichten sich langfristig auf das gemeinsame Ziel der Initiative: die Qualifizierung von Jugendlichen und deren Integration in den ersten Arbeitsmarkt. Derzeit gibt es Standorte in Berlin, München und Zwiesel.

Andreas Podeswik, Vorstandsvorsitzender im Bundesverband Bunter Kreis e.V.

Der Bundesverband Bunter Kreis e.V. dient dem Erfahrungsaustausch und wechselseitigen Lernen von über 60 Nachsorgeeinrichtungen nach dem Modell „Bunter Kreis“. Diese helfen Familien mit chronisch, krebs- und schwerstkranken Kindern.

1 Einführung

„Es gibt dreierlei Wege, klug zu handeln: durch Nachdenken ist der edelste, durch Nachahmen ist der leichteste, durch Erfahrung ist der bitterste.“ Bereits vor über 2.500 Jahren hat Konfuzius diese Weisheit in die Welt getragen. Etwas nachzuahmen ist wohl die selbstverständlichste Form des Lernens und meist der einfachste Weg zum Erfolg. Das gilt auch für gemeinnützige Organisationen und die Imitation von Ideen und Konzepten, die geeignet sind, eine positive gesellschaftliche Wirkung zu entfalten.

Trotz der vielen Vorteile leidet das Nachmachen unter einem schlechten Image und diese Bedenken sind nicht immer ganz unbegründet. Wir kennen das bereits aus der Schule: In den meisten Fällen wird die Hausaufgabe beim Abschreiben nicht besser, sondern eher schlechter: Der Sachverhalt wird nicht richtig verstanden, Fehler schleichen sich ein und eine Eigenleistung wird vom Lehrer zu Recht nur äußerst selten anerkannt. Nun ist das Ziel gemeinnütziger Organisationen nicht in erster Linie, ihren Lernerfolg oder ihre Eigenständigkeit beim Finden von Lösungen zu beweisen, sondern gesellschaftliche Wirkung zu erzielen – für den Umweltschutz, für Menschenrechte, für Kinder oder Senioren, für mehr politische Beteiligung oder kulturelle Vielfalt. Dennoch: Das Nachmachen will gelernt sein – wenn schon beim Nachbarn abkupfern, dann richtig. Das gilt erst recht für das Nachmachen von Projekten, bei denen die Idee und das Konzept von anderen stammen.

Beim strategischen – also nicht nur zufälligem – Projekttransfer wird ein erfolgreiches Projektkonzept an eine andere Organisation oder Organisationseinheit weitergegeben, sodass diese das Projekt an einem anderen Ort wiederholen kann. Diese Verbreitung des Projekts wird von dem Projektgeber aktiv betrieben. Der Projektnehmer setzt die Projektidee im Rahmen des erprobten Konzeptrahmens eigenständig vor Ort um und wird dabei vom Projektgeber unterstützt – z.B. mit einem Handbuch, individueller Beratung, Schulung und Fortbildung, projektrelevanten Materialien, Vernetzungsangeboten, gemeinsamer Öffentlichkeitsarbeit oder Fundraising. Der Umfang dieser Hilfestellungen ist je nach Organisation, Projekt und Transfermethode unterschiedlich.

Die strategische Implementierung erfolgreicher Projekte in anderen Regionen oder bei anderen Zielgruppen steigert die Reichweite der Projektidee; Ressourcen zur Entwicklung neuer Projekte werden gespart. In der Regel gibt es mehrere Projektnehmer, sodass ein Netzwerk aus Organisationen entsteht, die das gleiche Projekt an unterschiedlichen Orten umsetzen. Die im Netzwerk vereinten Erfahrungen und Ressourcen bieten die Chance, das Projektkonzept weiter zu verbessern. Über Netzwerksynergien werden Ressourcen gespart und so die Nachhaltigkeit des Projekts gesichert.

Grundsätzlich lassen sich drei idealtypische Transfermethoden unterscheiden: „Offene Verbreitung“, „Social Franchising“ und „Filialen“. Oft sind es Mischformen, durch die ein Projekt verbreitet wird.

Über eine **offene Verbreitung** wird ein Konzept für ein erfolgreiches Projekt aktiv an lokale Organisationen weitergegeben, z.B. durch ein Handbuch oder Schulungen. Die Projektnehmer sind unabhängig und agieren eigenverantwortlich bei der regionalen Umsetzung des Projekts. Eine enge Zusammenarbeit über die anfängliche Unterstützung hinaus ist eher die Ausnahme. Die offene Verbreitung hat den Vorteil, dass ein Projektkonzept schnell und flächendeckend verbreitet werden kann. Zudem wird es durch die Unabhängigkeit des Projektnehmers leichter, das erprobte Konzept optimal an lokale Gegebenheiten anzupassen. Allerdings gibt es bei dieser Methode weniger Austausch- und Kontrollmöglichkeiten. In welcher Qualität das Projekt umgesetzt wird, liegt in der Hand des Projektnehmers und ist für den Projektgeber nicht immer nachzuvollziehen. Vertrauen ist daher der Schlüssel zum Erfolg, da keine formell geregelten Rechte und Pflichten der Projektpartner bestehen. Zentralisiertes Qualitätsmanagement durch den Projektgeber ist allenfalls auf freiwilliger Basis möglich.

Beim **Social Franchising** wird ein Konzept mittels einer vertraglichen Vereinbarung an lokale, unabhängige Organisationen weitergegeben. Rechte und Pflichten des Projektgebers und der Projektnehmer sind also detailliert festgelegt. Social Franchising setzt allerdings voraus, dass Aufbau und Ablauf von Projekten in einem hohen Grad standardisierbar sind und es hinreichend Spielraum für die Anpassung an lokale Gegebenheiten gibt bzw. ein solcher Spielraum nicht erforderlich ist. Weil die Balance zwischen den lokalen Anforderungen und übergeordneten, zentralen Standards, Strukturen und Abläufen kontinuierlich überprüft werden muss, ist dieser Ansatz des Projekttransfers im Idealfall durch einen fortlaufenden Erfahrungsaustausch der Vertragspartner und die permanente Weiterentwicklung des Projekts gekennzeichnet. So entsteht ein selbstlernendes System, das die Erfahrungen der Projektnehmer nutzt, die Entfaltung kreativer Energien vor Ort ermöglicht und lokale Ressourcen für das Gesamtsystem aktiviert. Der Projektgeber muss dafür genügend finanzielle und personelle Ressourcen und insbesondere Know-how bereitstellen, die Projektnehmer müssen im Gegenzug ihren vertraglichen Verpflichtungen (diese beinhalten häufig auch finanzielle Beiträge) rechtzeitig und umfassend nachkommen.

Eine Organisation kann ihr erfolgreiches Projekt auch verbreiten, indem sie selbst **Filialen** an anderen Standorten eröffnet oder ein neues Projekt an weiteren Standorten implementiert. Filialen sind keine unabhängigen Organisationen, sondern rechtlich ein Teil der initiiierenden Organisation oder von ihr abhängig. Der Projektgeber hat damit weitreichende Gestaltungs- und Kontrollmöglichkeiten. Je mehr „weiche“ und damit schwerer messbare Kriterien entscheidende Erfolgsfaktoren für die Projektqualität sind, desto sinnvoller kann daher eine Expansion durch Filialen sein. Allerdings bedarf es genauer Kenntnisse der Bedingungen vor Ort. Wenn noch keine Filialen bestehen, sondern diese eigens für das Projekt aufgebaut werden müssen, ist die Filialisierung meist weniger schnell und flächendeckend als andere Transfermethoden. Zudem entstehen hohe Kosten für Planung, Eröffnung, Steuerung und Betrieb neuer Filialen.

Den Transfer eines Projekts zu gestalten erfordert eine ganze Reihe von Fertigkeiten – vor allem, wenn die Wirkung nicht auf dem Weg verloren gehen soll. Der Projektnehmer muss die Mechanismen des Projekts genau verstehen, umsetzen können und es an die lokalen Gegebenheiten anpassen. Kernfragen des Projekttransfers sind daher: Wie passe ich das Projekt an, um dem Umfeld und der Zielgruppe gerecht zu werden? Und wie sichere ich dabei die Qualität des Projekts und darüber seine Wirkung?

Nicht nur die internen Erfordernisse machen die Auseinandersetzung mit der Qualität der eigenen Arbeit notwendig, auch die Zielgruppen eines Projekts erwarten von gemeinnützigen Organisationen zunehmend, die Projektqualität zu belegen. Der Non-Profit-Sektor wächst stetig und damit auch der Wettbewerb untereinander. Eine größere Auswahl an Anbietern steigert den Anspruch der Leistungsempfänger oder -adressaten. Die Ressourcen der Förderer wachsen nicht im gleichen Maße wie die Zahl der Non-Profit-Organisationen, sodass Förderpartner verstärkt überzeugende Argumente für ihre „soziale Investition“ verlangen. Wichtige Entscheidungsfaktoren für Mittelbewilligungen sind beispielsweise der effektive Einsatz der Mittel, die Nachhaltigkeit der Programme und eine anerkannte Fachexpertise – alles Merkmale einer professionell agierenden Organisation. Die Förderer und auch die Öffentlichkeit wollen zunehmend wissen, dass ihr Geld gut angelegt bzw. die steuerliche Begünstigung gerechtfertigt ist.

Mittlerweile werden viele der in der Wirtschaft erprobten Konzepte von der öffentlichen Verwaltung und dem gemeinnützigen Bereich adaptiert. Auch das Qualitätsmanagement hat seinen Ursprung in der Privatwirtschaft. Der Begriff des Qualitätsmanagements dient als Oberbegriff für alle Managementaufgaben und Aktivitäten, die auf die Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung abzielen (z.B. die Qualität eines Projekts festlegen, gestalten, verbessern oder sichern). Ein Qualitätsmanagementsystem umfasst die Organisationsstruktur, Verantwortlichkeiten sowie Prozesse und Mittel zur Verwirklichung des Qualitätsmanagements. Der Leitgedanke ist, eine Qualitätskultur zu verankern, in der alle Mitarbeiter ein gemeinsames Qualitätsbewusstsein entwickeln und sich für die Qualität ihres Produkts bzw. ihrer Dienstleistung verantwortlich fühlen. Die Qualität wird in einem Regelwerk festgeschrieben und durch ein Kontrollsystem gesichert.

Im Dritten Sektor gibt es zahlreiche sehr unterschiedliche Organisationstypen und -ziele sowie verschiedene Professionalisierungsgrade, sodass ein einheitliches Modell des Qualitätsmanagements nur schwer zu entwickeln ist. Vielmehr bedarf es eines Verfahrens, das an die einzelne Organisation angepasst ist. Gerade im sozialen Bereich wird vielerorts schon seit längerer Zeit mit etablierten Modellen der Qualitätsentwicklung gearbeitet, wie dem EFQM-Modell oder der ISO-Zertifizierung. Nicht zuletzt auch, weil dies von den Finanziers – allen voran den Sozialversicherungen – verlangt wird. Je nach Bereich gibt es unterschiedliche gesetzliche Anforderungen, weshalb das Qualitätsmanagement je nach Hilfesystem unterschiedlich verbreitet ist. Die genannten Modelle sind allerdings für kleinere Organisationen oder einzelne Projekte nicht immer geeignet, da sie relativ zeitaufwendig und kostenintensiv sind.

1988 entwickelte die European Foundation for Quality Management das EFQM-Modell für Excellence – ein Modell zur Umsetzung eines umfassenden Qualitätsmanagements.

Weitere Informationen:
www.efqm.org

Die International Organization for Standardization legt mit der Normenreihe EN ISO-9000 f. fest, welche Anforderungen das Qualitätsmanagement einer Organisation erfüllen sollte.

Weitere Informationen:
www.iso.org

Beim Projekttransfer arbeiten verschiedene, mehr oder weniger (Filialsystem) unabhängige Organisationen zusammen. Herausforderung des Qualitätsmanagements im Projekttransfer ist es daher, einerseits das Projekt in hoher Qualität neu umzusetzen und andererseits den Fortbestand der bereits bestehenden, gewachsenen Systeme der einzelnen Organisationen zu sichern. Bei der Filialisierung ist es ratsam, ein ggf. bestehendes Qualitätsmanagementsystem von Anfang an in die Transferstrategie einzubeziehen, oder eines für die gesamte Organisation zu erarbeiten. Sofern beim Projekttransfer aber tatsächlich nur ein Projekt an eine ansonsten eigenständig agierende Organisation weitergegeben wird – wie häufig beim Social Franchising – sollten Sie als Projektgeber sehr genau prüfen, inwieweit ein umfangreiches Qualitätsmanagementsystem, das die gesamte Organisation betrifft und verändert, umsetzbar ist. Ansonsten können zu hohe Anforderungen des Projektgebers dazu führen, dass das Projekt an wichtigen Standorten nicht durchgeführt werden kann, weil die Projektnehmer ihre Organisationsstruktur nicht entsprechend anpassen können. Bei der offenen Verbreitung ist ein umfangreiches Qualitätsmanagementsystem aufgrund der hohen Unverbindlichkeit und Unabhängigkeit der Projektnehmer kaum denkbar. Indes sind auch hier gemeinsame Regeln und Instrumente nötig, damit das Projekt von einer anderen Organisation an einem anderen Ort ohne Qualitätseinbußen durchgeführt werden kann.

Der vorliegende Ratgeber legt daher ein besonderes Augenmerk auf die Aspekte eines Qualitätsmanagementsystems, die für den Projekttransfer von Bedeutung sind und die Sie relativ leicht – sowohl in einem komplexeren System als auch beim Transfer überschaubarer Projekte – etablieren können.

2 Mehr als lokale Standorte: Projektnehmer als Qualitätsträger

2.1 Transferfähigkeit prüfen

Bevor Sie mit einem Projekttransfer beginnen, sollten Sie gewissenhaft prüfen, ob das Projekt überhaupt transferfähig ist. Grundvoraussetzung ist, dass es die beabsichtigte Wirkung erzielt hat und Sie das auch nachweisen können.

Stellen Sie sich vor einem Transfer die folgenden Fragen:

- Gibt es auch an anderen Orten einen Bedarf für Ihr Projekt?
- Können Sie nachweisen, dass Ihr Projekt positive Ergebnisse erzielt hat?
- Sind Ihre lokalen Gegebenheiten projektbestimmend oder kann das Projekt auch andernorts funktionieren?
- Kennen Sie die Erfolgsfaktoren des Projekts und können diese standardisiert werden?
- Sind Sie bereit, Informationen über Ihr Projekt weiterzugeben und transparent zu arbeiten?
- Hat Ihre Organisation die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen (personelle und finanzielle Mittel), um den Projekttransfer zu unterstützen?

Ein überstürzter Projekttransfer birgt Risiken, die sich auch auf die Qualität der transferierten Projekte auswirken können. Es gilt, die Verbreitung nicht zu übereilen, sondern abzuwarten, bis das Projekt den notwendigen Entwicklungsstand erreicht hat und der Erfolg des Projekts nachgewiesen ist. Oftmals ist der Projekttransfer nicht langfristig geplant. Vielmehr werden Organisationen, die ein erfolgreiches Projekt initiiert haben, von Anfragen aus anderen Städten „überriesen“ und es fehlt ihnen die Zeit, sich ausreichend auf die neue Rolle des Projektgebers vorzubereiten. Projektgeber sehen sich dann nicht in der Lage, die von ihnen erwartete Unterstützung zu leisten, was zu einem starken Qualitätsverlust der transferierten Projekte führen kann.

2.2 Wer passt zu mir? Transferpartner finden

Ungeachtet der von Ihnen gewählten Transfermethode sollten Sie die Projektnehmer mit großer Sorgfalt auswählen. Allzu häufig tendieren Projektgeber gerade in der Startphase dazu, alle Interessenten mit offenen Armen zu empfangen. Dabei ist die passende Partnerorganisation Ihr wichtigster Garant für eine erfolgreiche Projektumsetzung und den Erhalt der Projektqualität. Mit einem kompetenten Partner, der zu Ihnen und zu dem Projekt passt, sind Sie in der Regel bereits auf der sicheren Seite.

A Welche Eigenschaften soll der Projektnehmer haben?

Stellen Sie daher eine Liste mit Kriterien zusammen, die Ihre Projektnehmer erfüllen müssen. Auswahlkriterien für die Projektpartner können fachspezifische Kompetenzen ebenso sein wie ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen, z.B.:

- eine hohe Identifikation mit den Projektzielen,
- Fachkenntnisse,
- Teamorientierung und Kompromissbereitschaft,
- Vernetzungs- und Lernbereitschaft,
- finanzielle Ressourcen oder Fundraising-Kompetenzen,
- ein gutes regionales Netzwerk.

Mehr als 60 Nachsorgeeinrichtungen „Bunter Kreis“ helfen deutschlandweit Familien mit chronisch krebs- und schwerstkranken Kindern. Als Voraussetzung zur Mitgliedschaft und damit zur Übernahme des Nachsorgemodells „Bunter Kreis“ hat der Bundesverband Bunter Kreis e.V. eine ganze Reihe von Aufnahmekriterien entwickelt. Unter anderem dürfen ausschließlich bereits existierende Einrichtungen Mitglied werden, die entweder an ein Krankenhaus angebunden sind oder mit einem Krankenhaus kooperieren. Diese Voraussetzung basiert auf den Vorgaben der Krankenkassen, über die sich die Nachsorgeeinrichtungen finanzieren. Zudem wird eine ausreichende Infrastruktur vor Ort garantiert. Ein weiteres wichtiges Kriterium des Bundesverbandes Bunter Kreis e.V. ist die Motivation der interessierten Organisationen, das Nachsorgemodell bei sich einzuführen. Um die Eignung eines Partners zu prüfen, werden verschiedene Gespräche geführt sowie Informations- und Fortbildungsveranstaltungen angeboten. Die volle und damit auch dauerhafte Mitgliedschaft im Bundesverband erfolgt erst nach der Akkreditierung, d.h. dem Nachweis, dass nach dem Modell Bunter Kreis gearbeitet wird. Dafür wird den Einrichtungen allerdings viel Unterstützung und auch Zeit zur Entwicklung eingeräumt.

Die gemeinnützige Zeitarbeitsfirma für Menschen mit Autismus Specialisterne (Projekttransfer über Social Franchising) in Dänemark erwartet von interessierten Projektnehmern eine dreiseitige Interessenbekundung. Neben Fragen der Finanzierung geht es darin z.B. um die Projektchancen am neuen Standort, die dort vorherrschende Einstellung gegenüber Menschen mit Behinderung usw.

B Wer passt zu uns und unseren Zielen?

Wichtig ist, dass Projektnehmer und Projektgeber die gleichen oder ähnliche Ziele verfolgen und zusammenpassen. Manches Mal stimmt einfach die „Chemie“ zwischen den Partnern nicht. Letztendlich entscheidet häufig das „Bauchgefühl“: Sind Sie mit dem Projektnehmer auf einer Wellenlänge? Können Sie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit ihm aufbauen? Und vor allem: Haben Sie das gleiche Qualitätsverständnis?

„Wenn sie dieselbe Idee im Kopf haben, dann klappt es – wenn nicht, dann hilft auch kein Vertrag.“

Dr. Michael Eckstein, BürgerStiftung Region Ahrensburg

„Wichtig ist, die richtigen Menschen einzubinden. Dazu muss man genau kommunizieren, was die Arbeit ausmacht und welche Ziele man verfolgt. Denn wenn diese nicht mitgetragen werden, dann ist es nicht die richtige Person.“

Dr. Simone Paar, Projektleiterin JOBLINGE, Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG

C In welcher Region ist ein weiterer Standort sinnvoll?

Weiteres Kriterium für die Auswahl des Projektnehmers ist der Standort. Überlegen Sie: Welche Region ist für Sie strategisch wichtig? – z.B. weil dort der Bedarf am höchsten ist, sich das Projekt dort leicht finanzieren lässt oder weil Sie hier auf mehr öffentliche Aufmerksamkeit und Unterstützung hoffen können. Andere Kriterien können eine regional gleichmäßige Verteilung der Standorte und/oder eine spezielle Infrastruktur in der Region sein.

D Mit welchem Organisationstyp können wir gut zusammenarbeiten?

Bei der Wahl des Transferpartners sollten Sie sich ferner überlegen, mit welchem Organisationstyp Sie kooperieren wollen und können. Möchten Sie mit bereits existierenden oder neu gegründeten Organisationen zusammenarbeiten? Beide Varianten haben ihre Vor- und Nachteile: Bei bereits bestehenden Organisationen gibt es idealerweise schon Strukturen wie etwa funktionierende Marketing- oder Fundraising-Abteilungen; wertvolle Erfahrungen und Entwicklungsvorschläge können eingebracht werden. Etablierte Organisationen sind vielfach schon in Netzwerke eingebunden die für das Gesamtsystem nutzbar gemacht werden können. Bestehende Strukturen und

Arbeitsweisen können indes an ihrer Organisationsgeschichte übermäßig verhaftet sein und das kann die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen hemmen, sodass es möglicherweise einer stärkeren Anpassung des Projekts an den Projektnehmer bedarf, als der Sache guttut. Junge, sich noch entwickelnde Organisationen können sich dagegen manchmal besser auf neue Arbeitsprozesse einlassen. Hier gibt es häufig noch keine eingespielte Organisationskultur, die mit der des Projektgebers kollidieren könnte. Allerdings können jungen Organisationen beispielsweise wertvolle Netzwerke fehlen.

Wenn Sie eine vertragliche Vereinbarung abschließen, sollten Sie sorgfältig prüfen, welche Auswirkungen die Rechtsformen der beteiligten Organisationen auf den Projekttransfer und die Kooperationsbedingungen haben. Lassen Sie sich ggf. juristisch beraten, denn bei Kooperationen lauern einige rechtliche Fallstricke, die meist umgangen werden können.

Sobald Sie eine Liste mit Kriterien erstellt haben, gewichten Sie diese. Überlegen Sie dann, wie und ob Sie mögliche Defizite der potenziellen Projektnehmer ausgleichen können. Möglicherweise ist es wichtiger, dass der Projektnehmer in lokalen Netzwerken verankert ist, als dass er betriebswirtschaftliche Kenntnisse hat, da Sie dafür eine Schulung anbieten können.

Nicht jede Verbreitungsform erlaubt die explizite Auswahl der Partner, aber auch bei der offenen Verbreitung kann festgelegt werden, an wen welche Informationen weitergegeben werden. Bei der Filialisierung sollten Sie sorgfältig prüfen, welche Kompetenzen die Filialen haben müssen und an welchen Stellen interne Veränderungen notwendig sind. Dann können etwa Kooperationspartner hinzugezogen oder Schulungen der Mitarbeiter durchgeführt werden.

Um überhaupt in der Lage zu sein, sich seine Partner auswählen zu können, erarbeiten sich die meisten Projektgeber eine eigene Kommunikationsstrategie für den Projekttransfer. Ein erster, aber wichtiger Schritt ist es, im Rahmen der üblichen Kommunikation darauf hinzuweisen, dass Ihre Organisation das Projekt gemeinsam mit anderen verbreiten möchte.

2.3 Kooperationen gestalten

Um den Transfer Ihres Projekts erfolgreich umzusetzen, sollten Sie die Aufgaben zwischen dem Projektgeber und den Projektnehmern klar aufteilen. Meist gilt: Je mehr Aufgaben/Pflichten eine Seite hat, desto mehr Rechte werden ihr zugesprochen.

Überlegen Sie daher, welche Rechte und Pflichten mit dem Projekttransfer einhergehen:

- Welche Standards müssen bei der Umsetzung des Projekts eingehalten werden?
- Welche Unterstützungsleistungen bietet der Projektgeber dafür an (z.B. Handbuch, Schulungen, Evaluation)?
- Wer finanziert den Projekttransfer? Wer übernimmt die Kosten, die beim Projektgeber anfallen? Wer trägt die Projektkosten vor Ort?
- Welche Strukturen der Zusammenarbeit und der Entscheidung passen zu den Organisationen und zu dem Projekt?
- Welche Informationspflichten hat der Projektnehmer gegenüber dem Projektgeber?
- Wer ist für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig? Wer hat hier das letzte Wort, z.B. bei der Formulierung von Texten?
- Wie wird die Kooperation rechtlich ausgestaltet? Gibt es z.B. einen Vertrag, ein Zertifizierungsverfahren oder eine Lizenzierung von Urheber- und Markenrechten?

Dabei sollten Sie realistisch planen: Wer hat bereits welche Ressourcen und Kompetenzen? Welche sind zusätzlich notwendig?

Unabhängig davon, ob eine vertragliche Vereinbarung oder eine informelle Kooperation angestrebt wird – ein offener, vertrauensvoller Austausch über die jeweiligen Interessen und eine klare Vereinbarung der Rechte und Pflichten sind bei allen Transfermethoden erforderlich. Dabei gilt es einerseits, Anpassungen des Projekts an den Projektnehmer und an die lokalen Bedingungen zu ermöglichen. Der Projektnehmer kennt die Bedingungen vor Ort und auch seine eigenen Stärken und Schwächen. Nutzen Sie diese Expertise, indem Sie den Transfer gemeinsam mit den Projektnehmern gestalten.

Andererseits birgt eine zu große Flexibilität bei der Projektumsetzung das Risiko einer starken Veränderung des Projekts und damit einer qualitativen Verschlechterung. Diese kann, wenn sie öffentlich bekannt wird, nicht nur zu einem Reputationsverlust des Projektgebers, sondern auch der anderen Projektnehmer führen.

Sie sollten daher frühzeitig entscheiden:

- Inwieweit wollen Sie Ihr Projekt aus der Hand geben?
- Sollte das Projekt an einem anderen Ort möglichst genauso umgesetzt werden wie das Pilotprojekt oder sind regionale Unterschiede sogar wünschenswert?
- Ist das Projekt sehr komplex – bedarf es einer umfangreichen Unterstützung der Projektnehmer?
- Wie viel Unterstützung können und wollen Sie leisten?
- Wie hoch ist Ihr Reputationsrisiko und wie lässt es sich begrenzen?

Vor allem bei sehr komplexen Projekten ist zu einem Vertrag und gegebenenfalls zusätzlich zu einem Memorandum of Understanding (mit Spielregeln für die Zusammenarbeit und die Lösung von Konflikten usw.) zu raten. Das gilt insbesondere, wenn für Ihre Zielgruppe durch ein nicht korrekt umgesetztes Projekt ein Schaden entstehen kann. Der Vertrag legt fest, unter welchen Bedingungen das Projekt übernommen werden darf bzw. welche Standards eingehalten werden müssen. Insbesondere beim Social Franchising ist der Vertrag zwingender Bestandteil, um die Kooperation zwischen den unabhängig agierenden Projektpartnern zu regeln. Ein Projekttransfer-Vertrag kann mehr oder weniger detailliert ausfallen, die Konzeption eines solchen Kooperationsvertrages ist allerdings in jedem Fall eine komplexe Angelegenheit mit vielen Fallstricken. Eine Unterstützung und Prüfung durch die jeweiligen rechtlichen und steuerlichen Berater ist bei der Ausarbeitung daher zu empfehlen.

Schriftliche Vereinbarungen helfen zudem, wenn Probleme auftreten, ein Projektnehmer sich nicht an die Standards hält oder seine Leistungen unter dem Qualitätsstandard liegen. Gerade wenn eine Kooperation beendet werden soll, ist es hilfreich, wenn Sie die Regeln für den Ausstieg aus der Projektpartnerschaft festgelegt haben, bevor möglicherweise Unstimmigkeiten auftreten.

Die vertragliche Vereinbarung sollte folgende Elemente mit einbeziehen:

- Projektbeschreibung
- Definition des Projektziels
- Begriffsbestimmungen
- Rechte, Pflichten und Beiträge des Projektgebers und der Projektnehmer
- Vertragsdauer und Pflichten bei Beendigung der Zusammenarbeit
- Haftung
- Ansprechpartner

Der Aushandlungsprozess bei einer Vertragsschließung bietet die Chance, die Bedürfnisse des Partners zu erkennen und die Kooperationsbedingungen genau auszuloten. So wird frühzeitig erkannt, welche möglichen Aspekte eines Projekttransfers gewünscht sind, als notwendig erachtet oder eben auch nicht akzeptiert werden. Andernfalls besteht die Gefahr, dass diese anfangs vernachlässigten oder absichtlich ausgesparten Themen im Projektverlauf den Transfer behindern bzw. die Projektqualität negativ beeinflussen. Die genannten Themen sollten Sie daher auch dann mit Ihren Partnern besprechen, wenn Sie keinen Vertrag abschließen wollen.

Investieren Sie in die Gestaltung der Kooperation ausreichend Zeit. Beim internationalen Bildungsprogramm von Aflatoun dauert es beispielsweise 12 bis 24 Monate, bis eine Organisation in das Netzwerk aufgenommen ist.

„Die Einrichtung muss die Freiheit haben, sich zu entwickeln. Daher brauchen wir etwas länger, haben aber unabhängige Organisationen, die eigenständig vor Ort arbeiten und in der Lage sind, sich weiterzuentwickeln. Das Konzept schreiben, Mitarbeiter im Case Management schulen, die Organisationsstruktur aufbauen etc. – das alles dauert sehr lange. Damit wir dafür genügend Zeit haben, gibt es die Möglichkeit, von der Aktion Mensch für die ersten drei Jahre eine degressive Förderung der Einrichtungsleitung zu erhalten.“

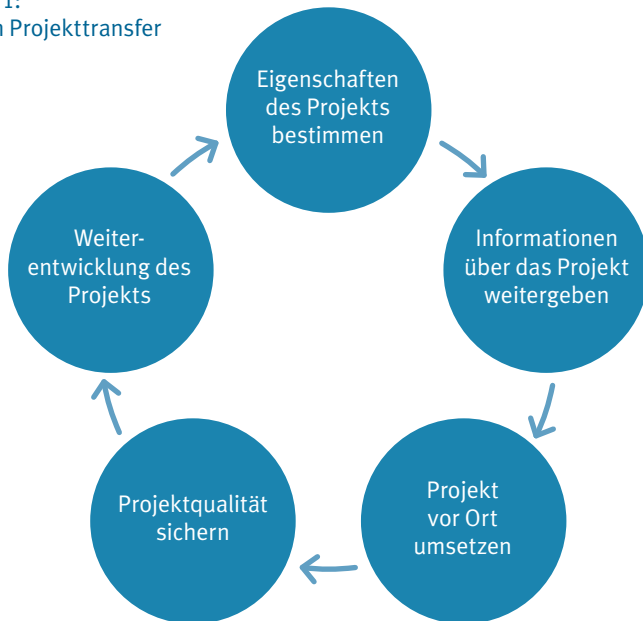
Andreas Podeswik, Vorstandsvorsitzender, Bundesverband Bunter Kreis e.V.

Beachten Sie, dass auch später noch neue Projektnehmer dazukommen können. Gestalten Sie Ihr Transfersystem und damit auch die Maßnahmen des Qualitätsmanagements daher so, dass es von anderen Organisationen in bestehende Gestaltungs- und Steuerungssysteme integriert werden kann. Überlegen Sie gemeinsam mit jedem Projektnehmer, wie das Projekt vor Ort umgesetzt werden soll. Lassen Sie bei der Erarbeitung Ihres Transfersystems genügend Spielraum, um das Know-how, die Bedürfnisse und die Gegebenheiten des einzelnen Projektnehmers berücksichtigen zu können.

3 Projekttransfer zwischen Standardisierung und Flexibilität

Damit die Projektnehmer vor Ort eine möglichst hohe Projektwirkung erzielen können, sollten das Projekt, seine Arbeitsschritte und Ziele verständlich dargestellt werden. In einem ersten Schritt sollten Sie (gemeinsam mit Ihren Zielgruppen und weiteren Anspruchsgruppen) bestimmen, welche Ziele des Projekts wichtig sind und was die Qualität des Projekts ausmacht (Kapitel 3). Zweite Herausforderung ist es, die Projektstrategie so zu kommunizieren, dass Ihr Projektnehmer sie auch umsetzen kann (Kapitel 4). Wichtigstes Instrument ist dafür das Projekthandbuch, das vor allem die Anleitung für die Projektdurchführung beinhaltet (Kapitel 4.2). Daraufhin folgt die Umsetzung des Projekts auf lokaler Ebene. Die Qualität des Projekts bleibt aller Erfahrung nach besonders dann gewahrt (oder verbessert sich sogar), wenn die Projektnehmer vom Projektgeber unterstützt werden und sich untereinander vernetzen können (Kapitel 6). Das wird wesentlich durch eine kontinuierliche Dokumentation der Arbeit vor Ort erleichtert (Kapitel 5.1). Von den Evaluationsergebnissen sollte das ganze System lernen, sodass Sie das Projekt gemeinsam mit den Projektnehmern weiterentwickeln und ggf. an geänderte Rahmenbedingungen anpassen können.

Abbildung 1:
Qualität im Projekttransfer gestalten



3.1 Gemeinsam Qualität definieren

Zur Erstellung eines Projekthandbuchs und für alle weiteren Maßnahmen der Qualitätsentwicklung sollten Sie zuerst bestimmen, was die Qualität Ihres Projekts ausmacht und welche Bestandteile des Projekts in jedem Fall vom Projektnehmer übernommen werden sollen.

Der Begriff der Qualität entstammt den lateinischen Begriffen „qualitas“ = Beschaffenheit bzw. „qualis“ = wie etwas beschaffen sein. Die Qualität beschreibt nach der gültigen Norm zum Qualitätsmanagement (Norm EN ISO 9000:200) den „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“ und gibt damit an, in welchem Maße ein Produkt oder eine Dienstleistung den bestehenden Anforderungen entspricht. Das bedeutet, dass Qualität für den jeweiligen Kontext definiert werden muss. Sie hängt maßgeblich von den jeweils verfolgten Zielen, Werten, Interessen und Bedürfnissen der beteiligten und betroffenen Akteure ab.

Im Projekttransfer kennen Sie die Ziele, Wirkungen und Eigenschaften Ihres Projekts in der Regel bereits durch die Evaluationsergebnisse des Pilotprojekts. Im Rahmen der Projektevaluation sollten Sie nicht nur erheben, ob Sie die gesetzten Ziele erreicht haben, sondern auch genau prüfen, was die wichtigen Erfolgsfaktoren des Projekts sind. Sofern noch nicht geschehen, hilft eine Analyse des Wirkungsmodells Ihres Projekts dabei, diejenigen Elemente des Projekts zu identifizieren, die notwendig sind, um das Projektziel auch an anderen Orten zu erreichen. Diese Elemente sollten dann definitiv an den lokalen Standorten übernommen werden. Ein Wirkungsmodell verdeutlicht auch, welche externen und internen Gegebenheiten, die es am neuen Standort eventuell nicht gibt, den Erfolg beeinflusst haben.

A Wer bestimmt, was gut ist?

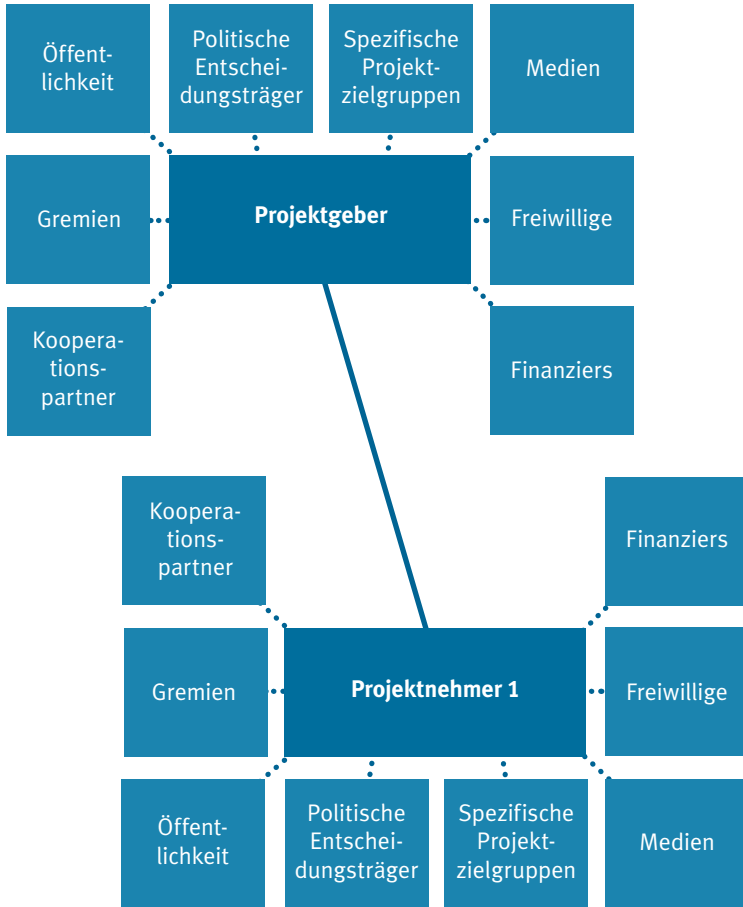
Am besten beantworten Sie diese Frage nicht allein, sondern gemeinsam mit den Projektnehmern und Ihren anderen Anspruchsgruppen. Die Qualität eines Produkts wird klassischerweise nach dem Nutzen für den Kunden bestimmt. Eine Schokolade könnte z.B. dann als qualitativ hochwertig bewertet werden, wenn sie dem Kunden schmeckt und keine größeren gesundheitlichen Risiken birgt. In Non-Profit-Organisationen ist die Lage etwas komplexer. Hier gibt es ein breites Spektrum an Anspruchsgruppen – von den verschiedenen Leistungsempfängern über den Ehrenamtlichen und die Mitarbeiter bis zum Finanzier. Ihre Bedürfnisse und Erwartungen bestimmen die Qualität Ihres Projekts.

Überlegen Sie sich, wen Sie bei der Definition Ihrer Projektqualität mit einbeziehen wollen. Die Abbildung 2 verdeutlicht die Vielzahl der Anspruchsgruppen, die bei einem Projekttransfer bedacht werden sollten.

„Um alle Projektinhalte festzuhalten, bedarf es zunächst eines intensiven Diskurses – und schließlich eines Ergebnisses, das praktisch umsetzbar ist. Denn am Ende muss lebbar sein, was im Handbuch steht.“

Dr. Simone Paar, Projektleiterin JOBLINGE, Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG

Abbildung 2: Anspruchsgruppen im Projekttransfer

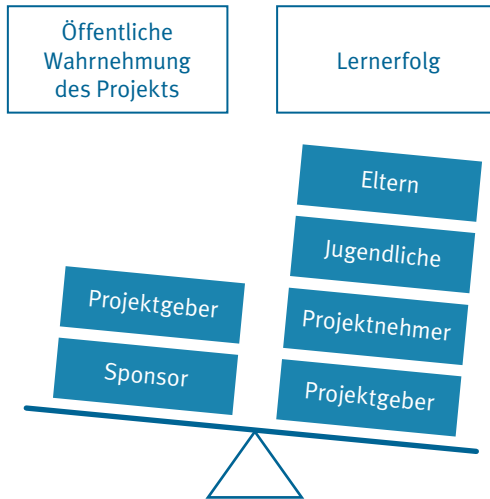


Verschiedene Anspruchsgruppen tragen unterschiedliche Kriterien, Wertmaßstäbe und Erwartungen an die Leistungen, Strukturen und Prozesse des Transfersystems heran. Eine starke Fokussierung auf eine Gruppe wird mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zum optimalen Organisationserfolg führen.

Besonders wichtig ist es in der Regel, sich an den Erfordernissen und Bedürfnissen der Empfänger/Adressaten Ihrer Leistungen zu orientieren. Das hat allerdings Grenzen, da auch die Empfänger die Qualität einer Leistung nicht immer beurteilen können. Oftmals fehlt ihnen die Expertise dazu. Beim Arzt kann der Patient beispielsweise nur bedingt einschätzen, ob ihm das verschriebene Medikament tatsächlich guttut, und noch weniger kann er beurteilen, ob nicht ein anderes Medikament hilfreicher gewesen wäre.

Machen Sie sich die unterschiedlichen Qualitätsansprüche bewusst und akzeptieren Sie diese. Sie werden nicht unbedingt allen Gruppen gerecht werden können. Versuchen Sie einen Interessenausgleich herzustellen, bzw. überlegen Sie sich genau, welche Sachargumente wichtig sind und welche Interessen Sie besonders berücksichtigen wollen.

Abbildung 3:
Qualitätsansprüche gewichten



Stellen Sie sich die folgenden Fragen:

- Welche Anspruchsgruppen gibt es beim Projektgeber und bei den Projektnehmern?
- Welche Interessen und Bedürfnisse haben diese?
- Welche Interessen sollen mit welcher Gewichtung verfolgt werden?
- Wie kann ein konstruktiver Ausgleich der Interessen geschaffen werden?

B Was macht meine Projektqualität aus?

Bei der Frage nach den verschiedenen Aspekten der Qualität eines Projekts helfen die gängigen Strukturierungsvorschläge des EFQM-Excellence-Modells. Dort wird zwischen drei Qualitätsdimensionen unterschieden:

1 Strukturqualität: Standortbedingungen, Geschäftsausstattung, organisatorische Regelungen, die Qualifikation und Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, technische Ausstattung usw.

2 Prozessqualität: die Qualität der Handlungsabläufe in Organisationen; die Prozessqualität beschreibt die fachliche und organisatorische Art und Weise, in der Leistungen erbracht werden.

3 Ergebnisqualität: Gesamtergebnis der Leistung, gesellschaftliche Wirkung; die Ergebnisqualität wird an der Erreichung von Zielen gemessen und ist an Effekten und Nutzen für die Leistungsempfänger oder Adressaten und andere Zielgruppen erkennbar.

Der Bundesverband Bunter Kreis e.V. hilft lokalen Projektpartnern, eine eigene Organisation zur Nachsorge chronisch kranker Kinder aufzubauen. Dabei ist ein umfangreiches und komplexes Qualitätsmanagementsystem aufgrund der Vorgaben des GKV-Spitzenverbandes (Spitzenverband Bund der Krankenkassen) notwendig. Ein Bunter Kreis muss allerdings mehr leisten als die Vorgaben der gesetzlichen Krankenversicherungen, damit er Mitglied im Bundesverband bleiben darf. Um die Qualität der Nachsorge zu sichern, bietet der Bundesverband:

- Qualitätsstandards des Nachsorgemodells Bunter Kreis, die im Praxishandbuch zusammengefasst sind
- In Kooperation die Weiterbildung zum zertifizierten Case Manager nach der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management (DGCC)
- Ein Akkreditierungsverfahren mit Audit zur Qualitätssicherung der Nachsorge
- Wissenschaftliche Evaluation der Nachsorge nach Modell Bunter Kreis

Die Qualitätsdimensionen, die der Bundesverband Bunter Kreis e.V. für sich festgelegt hat, sind in der Abbildung 4 vereinfacht aufgeführt.

Abbildung 4: Vereinfachte Darstellung der Qualitätsdimensionen beim Bunten Kreis

Strukturqualität	Prozessqualität	Ergebnisqualität
Bedarfsanalyse und regionale Besonderheiten	Nachsorgeprogramm (Art und Umfang der Leistungen u.a.)	Verpflichtung der Einrichtungen zur Erfassung der Ergebnisqualität, z.B. über die bundeseinheitliche Dokumentation und Erfassung der Nachsorgeergebnisse (wie der Patientenzufriedenheit anhand einer Befragung) oder zur Erfüllung der Leitprinzipien (anhand von Aussagen der Betreuten zu Prinzipien wie „Hilfe zur Selbsthilfe“)
Zielgruppen	Nachsorgeablauf	
Räumlichkeiten	Assessment	
Mobilität	Nachsorgeplanung	
Personal	Durchführung	
Kooperationen	Monitoring	
Qualitätsmanagement	Evaluation	
	Dokumentation	

Ein weniger komplexes Beispiel für die Bestimmung der Projektqualität ist das Qualitätsmanagementsystem der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V. (bagfa). Sie hat hinsichtlich der Prozessqualität sieben Kernprozesse von den Zielen der Freiwilligenagenturen abgeleitet. Diese beschreiben die relevanten Arbeitsschwerpunkte und -prozesse einer Freiwilligenagentur.

Abbildung 5: Kernprozesse einer Freiwilligenagentur

Kernprozess 1	Information und Beratung von Freiwilligen
Kernprozess 2	Information und Beratung von Organisationen
Kernprozess 3	Personal- und Kompetenzentwicklung für freiwillige und berufliche Mitarbeiter/-innen der Freiwilligenagentur
Kernprozess 4	Arbeitsstrukturen in der Freiwilligenagentur
Kernprozess 5	Öffentlichkeitsarbeit
Kernprozess 6	Entwicklung neuer Angebote und Projekte
Kernprozess 7	Finanzen

Zur Gestaltung und Steuerung Ihres Projekttransfers sind nur solche Qualitätsdimensionen brauchbar, die auch mess- oder beobachtbar gemacht werden können – allerdings in einem erweiterten Sinne, denn messen bedeutet hier nicht, jedem Prozess Zahlen zuzuordnen, sondern Indikatoren helfen Ihnen dabei, Ihre Qualitätsdimensionen messbar zu machen.

Leitsätze bilden

Bei der bagfa wird jeder Kernprozess durch Leitsätze, Merkmale und Qualitätsstandards konkretisiert. Im Folgenden soll das am Kernprozess 1 „Information und Beratung von Freiwilligen“ beispielhaft gezeigt werden:

Leitsätze beschreiben die Idee, Ausrichtung und Philosophie, die hinter einem Kernprozess steht. Dem Kernprozess 1 „Information und Beratung von Freiwilligen“ hat die bagfa unter anderem folgenden Leitsatz zugeschrieben:

„Menschen, die sich freiwillig engagieren, sind die wichtigste Ressource der Bürgergesellschaft und stehen deshalb im Zentrum unserer Aufmerksamkeit und Bemühungen. Wir wissen, dass Freiwillige sehr unterschiedliche Motive und Wünsche haben. Auch ihre persönlichen Erfahrungen unterscheiden sich in sozialer, biografischer oder kultureller Hinsicht.“

Merkmale zuordnen und gewichten

Ihre Qualitätskriterien sollten schlussendlich als konkrete Handlungsschritte (oder Vorschläge) für die Mitarbeiter formuliert werden. Den Qualitätsdimensionen (Struktur, Prozesse und Ergebnisse) können daher Merkmale zugeordnet werden, an denen die jeweilige Qualität erkannt werden kann.

Nicht alle Merkmale und Ergebnisse eines Projekts haben die gleiche Priorität. Da es unmöglich ist, jeder Einzelheit eines Projekts nachzugehen, ist es wichtig, eine Prioritätenliste festzulegen. Überlegen Sie daher:

- Welche Teile des Projekts sind für gute und erfolgreiche Arbeit, für die Projektqualität besonders wichtig? Welche Projektbestandteile sind unverzichtbar?
- Was unterscheidet mein Projekt von anderen? Was ist das Alleinstellungsmerkmal?
- Was sind die wichtigsten Veränderungen, die das Programm erzielen soll?
- Was sind die wichtigsten Vorteile für die Empfänger/Adressaten der Leistung?

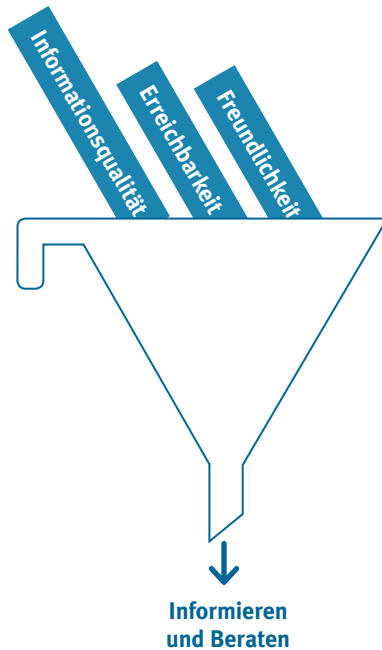
Für den Prozess „Informieren und Beraten“ hat die bagfa drei Merkmale bestimmt:

Merkmal 1: Erreichbarkeit

Merkmal 2: Information und Beratung von Freiwilligen sowie Dokumentation

Merkmal 3: Auswertung der Beratung

Abbildung 6:
Merkmale zuordnen
und gewichten



3.2 Qualität messbar machen

Für jedes Merkmal werden in einem weiteren Schritt über die Indikatorenbildung Standards definiert. Mithilfe von Indikatoren kann ein bestimmter Vorgang abgebildet werden, der ansonsten – oft aufgrund seiner Komplexität – nicht messbar ist. Sie helfen also dabei, den Zielerreichungsgrad bezüglich der vereinbarten Ziele zu bestimmen. Der Duden definiert einen Indikator als „Umstand oder Merkmal, der als [beweiskräftiges] Anzeichen oder als Hinweis auf etwas anderes dient“. Indikatoren ermöglichen Vergleiche, z.B. zwischen den Projektnehmern oder auch im Zeitverlauf. Sie sind z.B. über Beobachtung oder Befragung direkt ermittelbar und durch Quellen nachprüfbar.

Für das Merkmal 1 „Erreichbarkeit“ wurden von der bagfa verschiedene Indikatoren festgelegt, z.B. die Öffnungszeiten, die telefonische Erreichbarkeit sowie die Geschwindigkeit und Zielgruppenorientierung bei der Terminvergabe. Aus diesen Indikatoren wurden dann Standards gebildet. Das Erreichen dieser Standards wird bei der bagfa mit Punkten bewertet und ist Grundvoraussetzung, um von der Bundesarbeitsgemeinschaft ein Gütesiegel zu erhalten. Um beispielsweise den Qualitätsstandard beim Merkmal Erreichbarkeit zu erfüllen, muss eine Freiwilligenagentur mindestens acht Stunden in der Woche regelmäßig erreichbar sein (Öffnungs- und Telefonzeiten) und Termine spätestens eine Woche nach der Anfrage vergeben haben.

So bestimmen Sie Indikatoren für Ihr Projekt

Schritt 1: Fragen Sie die Leistungsempfänger/Adressaten und Beteiligten

Machen Sie z.B. gemeinsam mit den Projektnehmern ein Brainstorming zu der Frage: Welche Veränderungen können gemessen werden, um zu sehen, ob wir unser Ziel xy erreicht haben? Sie können aber auch die Leistungsempfänger/Adressaten befragen oder existierende Standards anderer Organisationen recherchieren. Häufig werden gerade bei komplexeren Projekten Experten zur Beratung hinzugezogen.

Je nach Zweck können Sie unterschiedliche Indikatoren wählen.

Abbildung 7: Indikatoren

Inputindikatoren

zeigen die eingesetzten Ressourcen und Aufwendungen an (z.B. Personalanzahl, Finanzmittel, Materialverbrauch).

Outputindikatoren

zeigen die konkreten Ergebnisse durchgeführter Maßnahmen an (z.B. Anzahl ausgebildeter Jugendlicher, geleisteter Beratungsstunden oder gepflanzter Bäume).

Outcomeindikatoren

beziehen sich auf die Wirkungen, also den unmittelbaren Nutzen, der im Hinblick auf das Ziel erreicht wurden (z.B. der Lernerfolg der Auszubildenden, Nutzen für die Beratenden, Nutzen für die Parkbesucher).

Impactindikatoren

messen die Wirkungen, die über das konkrete Ziel hinausgehen (z.B. sinkende Arbeitslosigkeit, Auswirkungen auf nicht beratende Personen, Folgen der gepflanzten Bäume für das Klima). Impactindikatoren beinhalten auch nicht intendierte Wirkungen.

Schritt 2: Wählen Sie die passenden Indikatoren aus

Meist gibt es eine ganze Reihe möglicher Indikatoren für denselben Messzweck. Sie sollten daher einige wenige geeignete Indikatoren auswählen. Manchmal kann es allerdings auch sinnvoll sein, mit mehreren Indikatoren dasselbe Phänomen zu messen, um alle relevanten Gesichtspunkte abzubilden und die Zuverlässigkeit der Messung zu garantieren (bei der sogenannten Triangulation werden verschiedene Methoden, Daten oder Sichtweisen zur Erforschung eines Phänomens herangezogen, um eine höhere Validität der Ergebnisse zu erreichen).

Indikatoren sollten auf der einen Seite das jeweilige, oft komplexe Ziel gut wiedergeben. Andererseits muss der Indikator überschaubar bleiben, also nicht zu komplex und (kosten-)aufwendig sein. Sie müssen nicht alle Aspekte der definierten Ziele abdecken, sondern mit Bedacht eine passende Anzahl an Indikatoren auswählen, die die wichtigsten Kriterien und Veränderungen erfassen. Zunächst sollten Sie bereits vorhandene Daten erheben und nutzen. Erst wenn diese nicht ausreichen, generieren Sie neue Daten. Prüfen Sie genau, welche Indikatoren Ihren praktischen Anforderungen genügen, also zu Projektgeber und -nehmern passen und die Ressourcen nicht überbeanspruchen. Binden Sie die Projektnehmer in die Auswahl der Indikatoren ein, um sicherzustellen, dass der Indikator vor Ort umgesetzt werden kann und aussagekräftig ist.

Die Bildung und Anwendung einiger Indikatoren ist sehr voraussetzungsreich. Vor allem für die Impactindikatoren sind oft ausgiebige theoretische Vorüberlegungen nötig und letzten Endes ist ihre Aussagekraft oft dennoch gering. Denn wie wollen Sie beispielsweise feststellen, ob die von den Projektnehmern gepflanzten Bäume tatsächlich einen relevanten Beitrag zur gemessenen Verbesserung der Luftqualität geleistet haben oder vielmehr die technologische Entwicklung in der Automobilindustrie ausschlaggebend ist? Nichtsdestotrotz gibt es meist auch relativ simple Indikatoren, die Ihnen helfen, besser beurteilen zu können, ob Sie Ihre Ziele erreichen und das Projekt Wirkung entfaltet. Und genau das sollte das wesentliche Argument für die Auswahl eines Indikators sein: Er muss relevant für Ihre Entscheidungsfindung sein, also tatsächlich einen Einfluss auf die Projektumsetzung haben.

Schritt 3: Legen Sie fest, wie Sie mit dem Indikator umgehen

Beschreiben Sie im Projekthandbuch oder in einer extra Checkliste die gewählten Indikatoren und deren Verwendung. Geben Sie also genau an, wie die Daten erhoben werden und in welcher Form die Ergebnisse weiterverbreitet werden (Dokumentation). Erläutern Sie hier möglichst auch, warum Sie den Indikator ausgewählt haben, also zu welchem Ziel ein Bezug besteht. Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter vor Ort den Indikator richtig interpretieren und prüfen Sie, dass er einheitlich umgesetzt wird. Das gelingt besonders dann, wenn die betroffenen Mitarbeiter der Standorte an der Entwicklung der Indikatoren mitgewirkt haben.

Schritt 4: Anwendung der Indikatoren

Die Indikatoren sollten möglichst mit Projektbeginn an einem Standort eingeführt werden, damit Sie genau wissen, mit welchen Ergebnissen Sie gestartet sind und was sich im Projektverlauf verändert hat. Planen Sie ausreichend Ressourcen ein, um die Indikatoren anwenden zu können bzw. prüfen Sie frühzeitig, ob Sie und die Projektnehmer tatsächlich über genügend qualifiziertes Personal, Infrastruktur und Finanzmittel verfügen.

Exkurs: Erhebungsmethoden

Untersuchungsmethoden können sehr anspruchsvoll sein, da sie häufig hohe methodische Kompetenz erfordern. Wie lässt sich z.B. der Indikator Qualifikation der Mitarbeiter messen? – Mit der Anzahl der Schuljahre oder über den erreichten Abschluss? Mittels eines Tests oder der Einschätzung der Vorgesetzten? Andere Indikatoren wie die Größe der Büros lassen sich hingegen viel leichter messen. Indikatoren haben also unterschiedliche Messniveaus. Dabei ist „messen“ in einem weiteren Sinn zu verstehen, denn schon die Zuweisung eines Objekts zu einer bestimmten Kategorie gilt als Messvorgang.

Quantitative Methoden liefern einen konkreten numerischen Wert – z.B. durch Zählen, Befragen, Messen oder Testen. Ein Ergebnis wäre: Zu der Veranstaltung haben sich 76 Personen angemeldet. Qualitative Erhebungs-

methoden wie Qualitative Interviews, Gruppeninterviews oder qualitative Beobachtung basieren auf Auffassungen oder Meinungen. Sie werden häufig mit Methoden der quantitativen Analyse verarbeitet. Ein Ergebnis wäre: Am Ende des Projekts sind mindestens 70 Prozent der Teilnehmer mit ihrem Lernerfolg zufrieden.

Sie können beispielsweise folgende Erhebungsmethoden verwenden:

- Befragungen, insbesondere die Messung der Erwartungen und der Zufriedenheit der
 - Leistungsempfänger/Adressaten
 - Mitarbeiter
 - Finanziers
 - Projektnehmer
- Dokumentenanalyse
- Gespräche mit oder zwischen den Projektnehmern

Beachten Sie bei der Auswertung der Indikatoren, dass Non-Profit-Organisationen in der Regel personenbezogene Dienstleistungen erbringen. Diese werden typischerweise zusammen mit dem Leistungsempfänger/Adressaten gestaltet. Die Qualität einer Veranstaltung hängt z.B. immer auch vom Verhalten der Teilnehmer ab. Warum eine Veranstaltung nicht zu den gewünschten Ergebnissen geführt hat, kann also unterschiedliche Ursachen haben, die Sie im Einzelnen analysieren sollten.

Schritt 5: Evaluierung und Feinschliff der Indikatoren

Prüfen Sie nicht nur, ob die Daten erhoben werden, sondern auch, ob die Datenqualität stimmt. Überlegen Sie bei Schwierigkeiten sorgfältig, wie diese entstanden sein könnten. Befragen Sie vor allem die verantwortlichen Mitarbeiter, inwieweit sie die Indikatoren als sinnvoll erachten und wie praxistauglich diese sind. Korrigieren Sie eventuelle Mängel, z.B. durch eine Neuformulierung des Indikators. Bieten Sie ggf. Mitarbeiterschulungen an.

- Beobachtung der Projektumsetzung vor Ort (durch Projektnehmer oder Projektgeber)
- Effizienzanalysen (Auswertungsverfahren, das das Verhältnis von Kosten und Nutzen analysiert)

Machen Sie es dem einzelnen Projektnehmer leichter – arbeiten Sie Erhebungsmethoden für die Indikatoren aus und stellen Sie den Projektnehmern Instrumente zur Datenerhebung, wie etwa Fragebögen, zur Verfügung. Zur besseren Vergleichbarkeit ist es ohnehin von Vorteil, wenn alle die gleiche Methodik nutzen. Bevor ein Projekt transferiert wird, muss der Erfolg des Projekts mittels einer Evaluation nachgewiesen werden. Nutzen Sie das Evaluationskonzept des Pilotprojekts für die lokale Evaluation. Dieses hat sich bereits bewährt und kann daher oft auch von den Projektnehmern verwendet werden.

„Grundsätzlich ist die Ausarbeitung von Fragebögen sehr aufwendig und nicht einfach. Ob das Projekt einen Effekt hat, lässt sich nur schwer messen, das kann auch die Zielgruppe oft nicht beurteilen. Die Kriterien zu finden und dazu auch Rückmeldungen zu bekommen, ist schwierig und zeitintensiv.“
Andreas Podeswik, Vorstandsvorsitzender, Bundesverband Bunter Kreis e.V.

Insbesondere wenn Sie eine Erhebungsmethode längerfristig einsetzen möchten, um beispielsweise die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung im Zeitverlauf vergleichen zu können, sollten Sie überlegen, in eine externe Beratung für die Entwicklung und Auswertung zu investieren.

4 Abschreiben lassen: das Projekt weitergeben

Die besten Qualitätsstandards nutzen nichts, wenn sie vor Ort nicht umgesetzt werden können oder von den Projektnehmern nicht akzeptiert werden. Eine gemeinsame Bestimmung bzw. Weiterentwicklung der Qualitätsstandards erhöht nicht nur ihre Qualität, sondern garantiert, dass alle Projektpartner auf dem gleichen Stand sind und wissen, wie wichtig die Einhaltung der Standards ist.

4.1 Interne Kommunikation

Gerade in Non-Profit-Organisationen tragen die Mitarbeiter entscheidend dazu bei, in welcher Qualität die Dienstleistungen erbracht werden. Wille, Motivation, Wissen und Können der Mitarbeiter sind auch im Projekttransfer Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Projektumsetzung. Die Verbreitung eines Projekts zieht bei allen Partnerorganisationen Veränderungen mit sich, die zu Misstrauen bei den Mitarbeitern führen können, wenn diese sich z.B. überfordert fühlen. Gestalten Sie daher das Transfervorhaben so transparent wie möglich und beziehen Sie die betroffenen Mitarbeiter frühzeitig ein. So generieren Sie in der Regel eine Menge guter Ideen und planen von vornherein realistisch.

Nicht immer rufen Maßnahmen der Qualitätsentwicklung nur Freude und Begeisterung hervor. Dabei teilen fast alle Mitarbeiter und Freiwilligen die Idee des Qualitätsmanagements: das Projekt so weiterzuentwickeln, dass am Ende die gesellschaftliche Wirkung steigt. Besprechen Sie gemeinsam mit Mitarbeitern und Freiwilligen, warum die Maßnahmen für das Projekt wichtig sind. Die Vorteile der Qualitätsentwicklung sollten nicht nur den Leitungsebenen der Projektnehmer klar sein, sondern für alle Mitarbeiter nachvollziehbar sein. Kommunizieren Sie, warum Sie Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und -sicherung eingeführt haben: Was bietet die Maßnahme den Projektnehmern und ihren Mitarbeitern? Worin liegt der Reiz zur Teilnahme? Wo hilft sie den Mitarbeitern? Argumente für Qualitätsmanagement können z.B. sein, dass die internen Arbeitsabläufe strukturierter und transparenter werden, zielorientiertes Arbeiten erleichtert wird und Schwachstellen frühzeitig erkannt werden. Verbesserungsmaßnahmen können einfacher abgeleitet und umgesetzt werden und häufig gibt es positive Resonanz bei den Geldgebern.

Eine reine Information der Betroffenen reicht indes selten aus. Erst wenn Ihre Anspruchsgruppen inhaltlich einbezogen, überzeugt und für den Folgeprozess motiviert sind, wird es gelingen, das Projekt auch andernorts ohne einen Qualitätsverlust durchzuführen. Bauen Sie daher von Anfang an eine Kommunikationsstruktur auf, die Ihre unterschiedlichen internen Zielgruppen einbindet. Finden Sie dafür eine inhaltlich und argumentativ glaubwürdige und verständliche, positive Sprache. Erkennen Sie auch kontroverse Meinungen an und diskutieren Sie diese offen.

Folgende Fragen können die interne Kommunikation leiten:

- Wie werden Mitarbeiter und Leistungsempfänger sowie andere Anspruchsgruppen informiert und eingebunden?
- Werden die Meinungen Ihrer Anspruchsgruppen eingeholt und ausgewertet? Welche Interessen und Positionen vertreten sie?
- Wie können Sie sich besser auf diese Bedürfnisse einstellen?
- Wird der Nutzen der Qualitätsstandards klar oder müssen die wesentlichen Argumente besser dargestellt und vielleicht auch belegt werden?
- Werden die Probleme bei der Umsetzung, Verbesserungsvorschläge und Kritik offen diskutiert?
- Resultieren daraus Veränderungen oder wird erläutert, warum keine Folgeprozesse eingeleitet werden?
- Liegt ein Kommunikationsplan vor?

Am besten funktioniert die Einführung neuer Instrumente erfahrungsgemäß, wenn diejenigen, die später die Arbeit damit haben, von Anfang an in die Entwicklung des Qualitätsmanagements eingebunden werden – und zwar nicht nur pro forma, denn eine Scheinbeteiligung führt am Ende mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit zu Blockaden. Nehmen Sie die Kritik der Projektnehmer und Mitarbeiter ernst. Das häufigste Gegenargument von Mitarbeitern ist der hohe Arbeitsaufwand. Bedenken Sie daher stets, wie viel Mehrarbeit eine Maßnahme bewirkt und ob Sie dafür ausreichend personelle Ressourcen haben.

Das gilt für ehrenamtliche Mitarbeiter umso stärker. Die Maßnahmen des Qualitätsmanagements müssen den Möglichkeiten und Ressourcen freiwillig engagierter Menschen gerecht werden, Freude bei der Umsetzung bereiten und freiwillig angewandt werden. Das Deutsche Rote Kreuz hat dafür eigens ein Qualitätsmanagementsystem eingerichtet: EQ (Ehrenamt und Qualität) ist ein Modell für die Praxis zur Qualitätssicherung ehrenamtlicher und freiwilliger Arbeit sowie deren Management. Es wird von den ehrenamtlichen Gruppen im Deutschen Roten Kreuz als Hilfestellung angeboten und ist an die Möglichkeiten und Ressourcen freiwillig engagierter Menschen angepasst.

Der Projekttransfer gelingt, wenn klar kommuniziert wird, wer welche Aufgaben hat und wer für welche Bereiche die Verantwortung trägt. Für den Projektgeber ist es dabei sehr hilfreich, eine zentrale Ansprechperson bei den Projektnehmern zu haben, die nicht nur eine gewisse Entscheidungsbefugnis, sondern auch ausreichend Zeit hat, die Projektumsetzung vor Ort voranzutreiben.

„Es ist wichtig, gleich zu Beginn des Transfers zu klären, welcher Aufwand mit der Übernahme des Modells Bunter Kreis verbunden ist. Es muss klar sein, dass neben der Nachsorge am Patienten die Projektdurchführung mit Managementaufgaben und Administration einen großen Teil der Arbeit ausmachen. Dafür muss ein Projektleiter bestimmt werden, der den entsprechenden Status und auch Zeit hat.“

Andreas Podeswik, Vorstandsvorsitzender, Bundesverband Bunter Kreis e.V.

Setzen Sie beim Projektgeber und/oder bei den Projektnehmern einen Qualitätsbeauftragten ein, der in enger Abstimmung mit der Geschäftsführung das beschlossene System sichert und weiterentwickelt. Dieser informiert die Projektnehmer und deren Mitarbeiter über neue Instrumente und Maßnahmen, nimmt Änderungswünsche für Handbuch und Qualitätsmanagement entgegen und prüft die Vorschläge. Er sammelt die Daten, wirkt bei der Überwachung der Prozesse mit, analysiert interne und externe Beschwerden, initiiert Verbesserungsmaßnahmen etc.

Eine Nachsorgeeinrichtung nach dem Modell Bunter Kreis verpflichtet sich z.B. mit der Übernahme des Konzepts zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems und muss in diesem Zusammenhang einen Qualitätsbeauftragten benennen. Dieser absolviert Fortbildungen zum Qualitätsmanagement und stellt die kontinuierliche Evaluation der Nachsorgemaßnahmen sicher. Mindestens einmal im Jahr nimmt er an den Treffen des Bundesverbandes teil.

4.2 Das Projekthandbuch

Die eigenständige Projektdurchführung verlangt detaillierte Informationen zu den Zielen und Arbeitsprozessen. Je geringer der spätere Kontakt zwischen Projektgeber und -nehmer ist, desto ausführlicher sollte die Übergabe sein. Klassischerweise wird dazu ein Projekthandbuch erstellt, das je nach Transfermethode unterschiedlich stark verbindlich ist. Das Handbuch versetzt lokale Organisationen in die Lage, das Projekt im Sinne des Erfinders umzusetzen.

Ein Handbuch sollte die folgenden Hilfestellungen beinhalten:

- eine detaillierte Projektbeschreibung,
- einen Überblick über die Historie von Organisation und Marke, der auch die Ziele des Projektgebers verdeutlicht,
- übersichtliche Informationen über die Konditionen für eine Übernahme des Projekts, also die Rechte und Pflichten, die der Projektnehmer eingeht, wie vertragliche Vereinbarungen zur Leistungsgestaltung, Zertifizierungen, Unterstützungsangebote oder Mitgliedsbeiträge,
- übersichtliche Informationen über die Leistungen des Projektgebers, die der Projektnehmer in Anspruch nehmen darf,
- eine Beschreibung aller wichtigen Projektvorgänge und Arbeitsabläufe. Diese sollte nicht nur Richtlinien für die Anfangsphase enthalten, sondern auch einen Leitfaden für den alltäglichen Geschäftsablauf sowie Tipps zur Bewältigung möglicher Probleme,
- die Bereitstellung von Checklisten und Formularen für die Durchführung bestimmter Prozesse (z.B. der Finanzplanung),
- Kontaktdaten von relevanten Ansprechpartnern wie z.B. den Verantwortlichen der anderen Projektnehmer.
- Antworten auf die am häufigsten gestellten Fragen sowie ein Inhalts- und Stichwortverzeichnis helfen bei der Orientierung.

Um ein Handbuch zu erstellen, muss der Projektgeber nicht nur die Wirkungsmechanismen des Projekts kennen, sondern auch in der Lage sein, ein Modell zu erarbeiten, das andere verstehen können. Das Projekt ist nur dann transferierbar, wenn die wesentlichen Eigenschaften so kommuniziert werden, dass sie vom Projektnehmer umgesetzt werden können. Es bedarf eines hohen Abstraktionsvermögens, um aus dem Pilotprojekt eine allseits umsetzbare Handlungsanweisung oder -empfehlung zu machen. Ein abstraktes Modell zu erarbeiten bedeutet, sich zu Teilen von der bisherigen Umsetzung der Idee und vom Ideengeber zu lösen. Dieser – häufig ist das der Projektgeber selbst – muss loslassen können und sich stärker auf den Inhalt und die Bedarfe der anderen einrichten. Hier tun sich viele Organisationen schwer, da es bedeutet, sich ein Stück weit von der emotionalen Komponente, dem Herz des Projekts und oft auch den Persönlichkeiten, die dahinterstecken, zu lösen. Das führt nicht selten zu einem Verlust der Emotionalität, der „Seele des Projekts“, die aber an anderer Stelle – etwa über die gemeinsame Ausarbeitung des Leitbildes – wieder eingeholt werden kann. Der Projektgeber muss daher nicht nur selbst über eine hohe Motivation verfügen, sondern es auch verstehen, die anderen zu motivieren. Dafür ist es hilfreich, die Projektnehmer mit unterschiedlichen Instrumenten zu unterstützen (vgl. Kapitel 6), Gestaltungsspielraum zu lassen und gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen, wenn es Schwierigkeiten gibt.

Die im Handbuch festgeschriebenen Standards sind wichtig, um das Projekt beim Transfer nicht zu stark zu verändern. Gerade in der Anfangsphase helfen den Projektnehmern klare Regeln sehr dabei, die Projektlogik zu verstehen. Schließlich haben sie sich für einen Projekttransfer entschieden, weil sie ein „fertiges Produkt“ übernehmen möchten, das seinen Erfolg bereits bewiesen hat. Wenn Sie anfangs zu viele Gestaltungsmöglichkeiten bieten, können solche Grauzonen die Projektnehmer auch verunsichern. Kommunizieren Sie strukturiert und verständlich die Kernelemente des Projekts. Bewährt hat sich eine klare Unterteilung in „Kann- und Muss-Elemente“.

„Wenn Sie etwas in die Fläche bringen, muss erst dafür gesorgt werden, dass es auch funktioniert. Sie können also nicht mit den Ausnahmen anfangen. Das ist am Ende das Interesse aller.“

Dr. Michael Eckstein, BürgerStiftung Region Ahrensburg

Gleichzeitig ist die identische Umsetzung eines erfolgreichen Projekts kein Garant für hohe Qualität des Projekts anderswo. Meist können nur unter Anpassung an die lokalen Gegebenheiten die gleichen positiven Effekte erreicht werden. Der Bundesverband Bunter Kreis e.V. unterstützt seine Mitglieder dabei, das Konzept an die Bedingungen vor Ort anzupassen. Er hat dafür in einem mehrjährigen Prozess und mit wissenschaftlicher Begleitung ein Meta-Konzept erstellt. Auf der Grundlage dieses Konzepts entwickeln die jeweiligen Projektnehmer mit Unterstützung des Bundesverbandes ihr eigenes lokales Konzept. Über diesen Gestaltungsspielraum kann das Projekt an die lokalen Bedarfe angepasst werden, ohne es zu verwässern. Das eigens für das Konzept ausgearbeitete Leitbild stärkt die langfristige Identifikation und auch das Durchhaltevermögen der Projektnehmer.

Hilfreich ist es, im Handbuch die Arbeitsschritte und Abläufe zumindest exemplarisch darzustellen. In einem Projektplan können den einzelnen Umsetzungsschritten Meilensteine und Termine zugeordnet werden (siehe Anhang A). Außerdem gibt der Plan Aufschluss darüber, wer welche Aufgabe ausführt und wer die Verantwortung trägt. Der Detaillierungsgrad des Projektplans hängt vom Projekt genauso ab, wie von den Projektnehmern. Testen Sie den Projektplan zuerst mit einem oder zwei Projektnehmern, um zu prüfen, ob er vor Ort funktioniert.

Abbildung 8: Beispiel für einen Projektplan – einfache Variante

Definition der Aufgaben	Was ist zu tun?
Arbeitsschritte und Hilfsmittel festlegen	Wie ist es zu tun?
Termine setzen	Wann ist es zu tun?
Zuständigkeiten klären	Wer hat es zu tun?

Achten Sie darauf, die im Handbuch gesammelten Informationen vor Missbrauch zu schützen. Die meisten Projektgeber prüfen genau, wem sie ihr Konzept anvertrauen und welche Verpflichtungen daran gebunden sind.

5 Qualitätssicherung: Kontrolle ist gut, Vertrauen besser?

Der gemeinnützige Sektor basiert auf Vertrauen in die Handlungsfähigkeit und Rechenschaft von Organisationen, die für das Gemeinwohl tätig werden – Vertrauen von öffentlichen und privaten Geldgebern, Mitarbeitern, Ehrenamtlichen oder Leistungsempfängern. Dieses wichtige Gut ist essenziell, kann Vorgänge vereinfachen und Ressourcen sparen. Gleichzeitig bedarf es Kontrollmechanismen, die die Qualität der eigenen Arbeit sichern. Die Lenkung und Überprüfung der Leistungserbringung findet im Projekttransfer dezentral vor Ort statt. Die Qualitätskontrolle dagegen wird oft zusätzlich von der projektgebenden Organisation ausgeübt.

Abbildung 9: Qualitätssicherung im Projekttransfer



Welche Möglichkeiten der Qualitätssicherung sich in der Praxis bewähren, hängt von der Transfermethode ab. So besteht aufgrund der engen Kooperation zwischen Projektgeber und -nehmer beim Social Franchising und der Verbreitung durch Filialen auch nach der Übergabe die Möglichkeit, Instrumente der Qualitätssicherung einzuführen. Beim Social Franchising haben Sie in der Regel juristisch die Möglichkeit, steuernd einzugreifen, da ein Vertrag geschlossen wird. Bei der Filialisierung hat der Projektgeber ohnehin weitgehende Kompetenzen. Doch wird Kontrolle schnell als eine Einschränkung der Handlungsfreiheit wahrgenommen und kann in der Tat eine sinnvolle Anpassung an die lokalen Gegebenheiten verhindern. Es gilt also, die richtige Balance zwischen Kontrolle und Eigenverantwortung der Projektnehmer zu finden.

Gerade wenn die Zusammenarbeit von Projektgeber und -nehmer, wie bei der offenen Verbreitung, schwach ausgeprägt ist, kann es schwierig sein, zu überprüfen, wie das Projekt vor Ort umgesetzt wird und ob es die gewünschten Effekte erreicht. Zum einen leistet der Projektgeber neben einer anfänglichen Unterstützung nur selten kontinuierlich Hilfestellungen, die es dem Projektnehmer erleichtern könnten, das Projekt in einer bestimmten Qualität umzusetzen. Zum anderen ist der Projektnehmer dem Projektgeber meist keine Rechenschaft darüber schuldig, wie er das Projekt umsetzt. Daher ist bei dieser Methode die Vorbereitung des Projekttransfers besonders wichtig, um schon im Vorfeld möglichen Qualitätsverlusten vorzubeugen. Aber auch zusätzliche Unterstützungsangebote, die dann freiwillig von den Projektnehmern angenommen werden, sichern die Projektqualität.

5.1 Qualität dokumentieren – das Monitoringsystem

Im Projekttransfer ist das Berichtswesen bzw. Monitoring eines der hilfreichsten Instrumente für die Qualitätssicherung. Monitoring ist eine systematische Vorgehensweise, um während der gesamten Projektlaufzeit Antworten auf folgende Fragen zu geben:

- Wie liefert das Projekt die gewünschten Resultate? Welche Erfolge konnten wir verbuchen? Welche Schwächen haben wir identifiziert?
- In welcher Beziehung stehen die Kosten zu den gewünschten Ergebnissen?
- Welche Verbesserungsmaßnahmen empfehlen wir, um die gewünschten Resultate zu erreichen?

Ein Monitoringsystem erlaubt es den Partnern des Projekttransfers – sowohl den Projektnehmern als auch dem Projektgeber – kontinuierlich zu prüfen, ob der Fortschritt des Projekts der Planung entspricht. Das Monitoring hilft dem Projektnehmer, Probleme frühzeitig zu erkennen und Verbesserungsprozesse anzustoßen. Ferner wissen Sie als Projektgeber rechtzeitig, ob die Arbeit der Projektnehmer den vorgegebenen Qualitätsstandards entspricht. Die Berichte sind aber keineswegs als Legitimierungsmaßnahme gegenüber dem Projektgeber zu verstehen. Berichtssysteme erleichtern die Kommunikation und die Koordination zwischen den Partnern und sind ein Instrument zur Förderung der Mitverantwortung der Beteiligten. Durch ein Monitoring werden die wichtigsten Projektziele und Zielerreichungsfortschritte permanent verdeutlicht, sodass die Arbeit kontinuierlich auf die angestrebten Ziele ausgerichtet werden kann. Beim Projekttransfer ermöglicht ein einheitliches Monitoring außerdem, die Aktivitäten und Ergebnisse an den einzelnen Standorten miteinander zu vergleichen, um einen gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozess zu fördern.

Ein gutes Monitoringsystem richtet sich an den Informationsbedürfnissen eines Projekts aus. Folgende Kriterien helfen bei der Gestaltung eines individuellen Berichtssystems:

- a** Das Monitoring muss einen Mehrwert haben. Die Ergebnisse, die Sie über das Monitoring generieren, sollten also eine Veränderung an einzelnen Standorten oder des gesamten Transfersystems bzw. Projekts bewirken können. Um ein Monitoringsystem einzuführen, sollten Sie daher zuerst die Ziele des Monitorings festlegen. Überlegen Sie genau, was Sie wofür wissen wollen. Warum führen Sie das Berichtswesen ein? Wer ist die Zielgruppe des Monitorings? Welche Informationen benötigen Sie?
- b** Mit einem Monitoringsystem werden in erster Linie Vorgaben für das Sammeln und Analysieren von Daten bereitgestellt. Für die Entwicklung eines komplexeren Systems bedarf es Fachwissen, das unter Umständen erst aufgebaut werden muss. Beauftragen Sie Mitarbeiter aus der Projektorganisation mit dem Monitoring, die ausreichend Autonomie haben, um auch Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen zu ziehen. Der Beauftragte sollte auf das Vertrauen und den Rückhalt der Beteiligten bauen können, damit die Ergebnisse des Monitorings berücksichtigt werden. Die Mitarbeiter sollten gegebenenfalls geschult werden, damit das System richtig angewendet wird.
- c** Das Verhältnis von Aufwand und Wirkung sollte stimmen. Entwerfen Sie also keine umfangreichen wissenschaftlichen Studien, sondern erschließen Sie sich die Informationen, die als Feedback für die Projektumsetzung wichtig sind. Legen Sie dafür einen budgetären Rahmen fest (ein Monitoringsystem kann durchaus 3–6 Prozent des Projektbudgets kosten).
- d** Der Prozess der Datenerhebung sollte transparent sein und die angewandten Methoden müssen nicht nur die Aussagekraft der Informationen, sondern auch die Vertraulichkeit sicherstellen. Damit der Prozess der Datenerhebung klar strukturiert ist, sollten Sie einen Plan zur Datenerhebung und -analyse erarbeiten, mit
 - einer eindeutige Definition der Datenquellen,
 - Hilfsmitteln zu deren Erhebung,
 - Regeln für die Periodizität der Messungen und
 - Vorgaben für die Datenverarbeitung.
- e** Der Einsatz des Monitorings ist ein sozialer Prozess, der viele Anspruchsgruppen betrifft. Die Vorstellungen, Interessen und Bedürfnisse der Nutzer sollten berücksichtigt werden, indem Sie alle Beteiligten informieren und in Entscheidungsprozesse einbinden. Holen Sie die Meinungen derer ein, die am Monitoring beteiligt sind: die Verantwortlichen für die Umsetzung des Monitorings, aber auch die Nutzer der generierten Informationen, also z.B. der Projektgeber und die Förderer. So nutzen Sie deren Wissen und Erfahrungen, gestalten das System zielgruppengerecht und erhöhen die Akzeptanz der Maßnahmen.

f Ein Monitoringsystem ist nur dann sinnvoll, wenn Sie die gewonnenen Daten nutzen. Sie sollten daher einen Plan für die Datennutzung und -verbreitung ausarbeiten:

- Wer wird welche Information erhalten?
- Wann werden die Informationen weitergegeben?
- Welche Medien werden genutzt?
- Wer zieht die Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen?
- Mit welchem Verfahren werden daraus Verbesserungsprozesse angestoßen?

Gestalten Sie die Schlussfolgerungen und Empfehlungen aus dem Monitoring neutral und transparent.

„Ausführliche Reportings werden verlangt und das ist zur Qualitätssicherung auch sehr wichtig. Noch wichtiger ist es aber, dass alle vorher den Sinn der Reportings verstanden und akzeptiert haben. Nur auf dieser Basis kann man sie später einfordern.“

Dr. Simone Paar, Projektleiterin JOBLINGE, Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG

Bieten Sie – sofern Ihre Kapazitäten es erlauben – auch bei der offenen Verbreitung ein vereinfachtes Monitoringsystem an. Das kann z.B. niedrigschwellig über eine Checkliste im Anhang des Projekthandbuchs geschehen. Das Formular Projektauswertung der EhrenamtMessen der BürgerStiftung Region Ahrensburg (vgl. Anhang A) wird zum einen vom Projektnehmer verwendet und an den Projektgeber weitergereicht. Zum anderen wird dasselbe Formular vom Projektgeber oder einem anderen Projektnehmer ausgefüllt, der an der Veranstaltung teilnimmt. Wer zur Messe fährt und wie die Ergebnisse zu bewerten sind, wird gemeinsam in einer Steuerungsgruppe bestimmt, in der alle Projektleiter der regionalen EhrenamtMessen Mitglied sind.

Beim Social Franchising und der Filialisierung werden vom Projektgeber oft auch komplexere Datenbanklösungen angeboten. Beim Bildungsprogramm JOBLINGE arbeiten alle Standorte mit der gleichen Datenbank. In dieser ist beispielsweise einsehbar, wie viele Jugendliche in welcher Programmphase an welchem Standort teilnehmen. Auch Mentoren und weitere Partner sind in der Datenbank registriert. Der Projektgeber sieht die Datensätze aus Datenschutzgründen nur anonymisiert. Auf der Grundlage der in der Datenbank erfassten Daten erstellen die Projektnehmer einen monatlichen Bericht für den Projektgeber, der neben Projektinformationen inhaltlicher Art auch einen Finanzbericht (eingeworbene Spenden o.Ä.) umfasst.

5.2 Weitere Instrumente der Qualitätssicherung

Neben dem beschriebenen Monitoring gibt es eine Reihe von Instrumenten, die dem Projektgeber und den Projektnehmern helfen, die Qualität der Projektumsetzung und die Projektwirkung festzustellen. Einige Instrumente, die sich besonders im Projekttransfer eignen, seien hier genannt.

A Audit

Der Projektgeber kann mittels eines Audits prüfen, ob die Projektnehmer seinen Anforderungen und Richtlinien entsprechen. Der Begriff stammt vom lateinischen „audire“, dem Hören; der Wortstamm charakterisiert auch das Verfahren: Ein Auditor (das kann der Projektgeber selbst sein, aber auch eine externe Person) stellt den Projektnehmern Fragen, um daraus eine Bewertung der Projektumsetzung abzulesen. Aus den Ergebnissen können beide Partner Verbesserungsprozesse ableiten, indem z.B. Informationsdefizite, Doppelarbeit oder überflüssige Arbeiten erkannt werden. Dabei wird ausschließlich festgestellt, wie eine Anforderung (nicht) erfüllt wurde – es spielt zunächst keine Rolle, warum sie (nicht) erfüllt wurde. Das sollte auch den Mitarbeitern verdeutlicht werden, damit sie das Audit nicht aus Angst vor persönlichen Konsequenzen boykottieren.

B Benchmarking

Ziel des Benchmarkings ist der systematische Vergleich von ähnlichen Organisationen oder Organisationssegmenten, um die Ergebnisse für Verbesserungen zu nutzen. Normalerweise ist die Schwierigkeit beim Benchmarking, geeignete Vergleichspartner zu finden. Beim Projekttransfer haben Sie dafür gute Voraussetzungen, da alle Organisationen das gleiche Projekt durchführen. Benchmarking fördert mit einem relativ geringen Aufwand den Blick der Projektnehmer über den eigenen Tellerrand hinaus. Best Practices werden ausfindig gemacht und der fachliche Diskurs weiterentwickelt. Besonders gute Beispiele können im Rahmen des Benchmarkings als Vorbild für die anderen dienen.

Um ein Benchmarking einzuführen, sollten Sie zunächst einen Bereich definieren, den Sie vergleichen wollen. Legen Sie fest, wie Sie die Qualität der Leistung ermitteln wollen und erarbeiten Sie ein System zur Datenerhebung. Stellen Sie dafür ein Benchmarking-Team aus den verschiedenen Partnerorganisationen zusammen, das am Ende auch die erhobenen Daten analysiert und bewertet. Finden Sie Projektnehmer, die sich am Benchmarking beteiligen wollen. Am Ende zeigt ein Ranking, welche Projektnehmer das Projekt besonders vorbildlich umsetzen. Die Ergebnisse sollten Sie verwenden, um gemeinsam oder einzeln vor Ort Verbesserungsvorschläge auszuarbeiten.

Wichtig ist, dass beim Benchmarking ein Konkurrenzkampf zwischen den Projektnehmern vermieden wird. Denn zu einem wirkungsvollen gemeinsamen Lernen kommt es nur bei einem offenen Umgang zwischen den Partnern des Benchmarkings.

C Wettbewerbe

Die Darstellung besonders guter Leistungen im Rahmen eines Wettbewerbs verbessert den Wissens- und Erfahrungsaustausch der Projektnehmer auf hohem Niveau. Ein Wettbewerb ist eine sehr niedrigschwellige Möglichkeit, Leistungen miteinander zu vergleichen, und ist daher auch bei der offenen Verbreitung gut umzusetzen. Wettbewerbe können die Aktivitäten des Transfersystems dynamisieren. So kann z.B. ein Wettbewerb für einzelne Projektbestandteile ausgerufen werden, um Best Practices ausfindig zu machen.

D Akkreditierung und Gütesiegel

Zertifikate oder Gütesiegel beweisen, dass eine Organisation bestimmte Standards erfüllt und werden meist als eine Art Auszeichnung verstanden. Projektnehmer erkennen sich als einen Teil der Organisation und können das nach außen kommunizieren. Durch ein Zertifizierungssystem profitieren die Projektnehmer vom Ruf des Transfersystems, denn ein Gütesiegel nutzt dem Projektnehmer nur, wenn es von seinen Zielgruppen, also den Leistungsempfängern, den Finanziers, der Öffentlichkeit usw. anerkannt wird. Voraussetzung dafür ist die Glaubwürdigkeit und öffentliche Präsenz des Projektgebers. Es ist daher seine Aufgabe, das Siegel bekannt zu machen und sicherzustellen, dass tatsächlich nur die Organisationen ein Siegel erhalten, die auch den gesetzten Standards entsprechen.

Beim Netzwerk der CANTO Kindergärten darf ein Kindergarten erst nach zwei Jahren das Gütezeichen CANTO im Namen führen, vorausgesetzt, er erfüllt bestimmte Qualitätskriterien. Der Bundesverband Bunter Kreis e.V. führt ein Akkreditierungsverfahren durch. Dieses wird auch von den Krankenversicherungen als ausreichender Beweis für die Qualität einer Einrichtung gewertet. Zur Akkreditierung prüfen zwei Personen vor Ort, ob der Bunte Kreis den vorgegebenen Qualitätsstandards entspricht. Zur Prüfung der Strukturqualität wird beispielsweise erfasst, ob es ausreichend Kinderärzte gibt.

Für die Akkreditierung als Bunter Kreis e.V. fallen Prüfgebühren an. Auch andere Projektgeber erheben häufig Gebühren für Akkreditierungs- oder Zertifizierungsverfahren. Daher müssen durch dieses Instrument keine extra Kosten entstehen, sondern können eventuell sogar Einnahmen erlangt werden. Die Gebühren haben erfahrungsgemäß auch den Vorteil, dass der Projektnehmer den Wert der Leistung mehr schätzt. Zudem steigert sich die Anspruchsberechtigung der Projektnehmer und das kann sich positiv auf die Qualitätsanstrengungen des Projektgebers auswirken.

E Qualitätszirkel: Aus Fehlern wird man klug

Qualitätszirkel sind regelmäßige interne Arbeitskreise der Mitarbeiter zu einem bestimmten Thema oder Arbeitsbereich. Ziel dieser Kleingruppen ist es, sich mit Fragen der Qualität zu beschäftigen und gemeinsam Lösungsvorschläge auszuarbeiten. Üblicherweise kommen Mitarbeiter zusammen, die eine ähnliche Erfahrungsgrundlage haben. Der Zirkel nutzt das vorhandene Potenzial an Wissen, Ideen, Erfahrung und die Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter. Dass diese selbst Lösungsvorschläge erarbeiten und umsetzen, erhöht die Wahrscheinlichkeit einer breiten Zustimmung im gesamten Team. Der vertrauliche Austausch auf Augenhöhe hilft, einen offenen und lösungsorientierten Umgang mit eigenen und fremden Fehlern zu lernen.

Das gelingt, wenn diese Treffen regelmäßig stattfinden, von einem Moderator strukturiert werden und ein klares Ziel haben. Vor allem muss der vertrauliche Austausch gesichert sein: Wer Sanktionen zu befürchten hat, wird nicht offen über seine Erfahrungen sprechen. Hier helfen klare Regeln zum Verfahren, etwa dass die Berichte aus dem Qualitätszirkel stets anonymisiert werden.

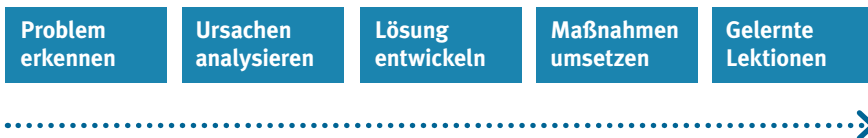
Die regionalen Projektleiter der EhrenamtMessen (Projektgeber ist die BürgerStiftung Region Ahrensburg) treffen sich beispielsweise regelmäßig, um sich darüber auszutauschen, was bei der Vorbereitung und Durchführung der Messe gut geklappt hat und was nicht. Denn manchmal haben andere Standorte für ein Problem bereits eine Lösung gefunden oder es wird gemeinsam eine praktikable Lösung erarbeitet.

5.3 Was tun im Falle eines Qualitätsverlusts?

Die genannten Maßnahmen fördern und sichern die Qualität von transferierten Projekten und dienen dazu, Probleme rechtzeitig zu erkennen. Aber was ist zu tun, wenn die Projektqualität bei einem Projektnehmer tatsächlich einmal nicht den erforderlichen Kriterien entspricht?

In der Betriebswirtschaftslehre gibt es einen „Problembeseitigungsprozess“, der auch auf den Projekttransfer übertragen werden kann. Fünf Schritte helfen bei der Lösungsfindung:

Abbildung 10: Problembeseitigungsprozess beim Projekttransfer



Schritt 1: Problem (möglichst früh) erkennen

Die wichtigste Voraussetzung, um ein Problem frühzeitig zu erkennen, ist ein funktionierendes Informations- und Monitoringsystem sowie der enge vertrauensvolle Kontakt der Partner.

Schritt 2: Ursache analysieren

Was ist der Grund des Qualitätsverlusts? Fehlt es an Unterstützung? Welche Rahmenbedingungen sind an diesem Standort anders als dort, wo das Projekt funktioniert?

Schritt 3: Lösungen entwickeln, die dem Qualitätsverlust entgegenwirken

Entwickeln Sie gemeinsam mit dem Projektnehmer Lösungsmöglichkeiten. Beziehen Sie hier alle beteiligten Gruppen mit ein. Überlegen Sie auch, ob Sie das Projekt an die lokalen Gegebenheiten anpassen müssen und unterstützen Sie den Projektnehmer ggf. bei der Planung.

Schritt 4: Maßnahmen umsetzen

Möglicherweise ist es sinnvoll, erst einige Maßnahmen zu erproben, bevor Sie diese langfristig implementieren.

Schritt 5: Aus Fehlern lernen

Was haben Sie aus dem Problembewältigungsprozess gelernt? Können Sie das auf andere Zusammenhänge übertragen, um weitere Fehler zu vermeiden? Prüfen Sie, ob es das Problem auch an anderen Standorten gibt oder geben könnte. Wenn das Problem gehäuft auftritt, macht es Sinn, die entwickelten Maßnahmen zunächst an einem Standort zu testen und sie dann an allen Standorten einzuführen.

Wenn Gespräche oder Qualifizierungsangebote nicht mehr helfen, der Vertrag vielleicht sogar mutwillig oder grob fahrlässig gebrochen wird, ist die letzte Option, den Projektnehmer aus dem Transfersystem auszuschließen. Je nach Transfermethode gibt es hier unterschiedliche Möglichkeiten, etwa die Markenrechte zu entziehen oder die Inanspruchnahme von Leistungen des Projektgebers nicht mehr zu gewähren. Problematisch ist dabei für viele Projektgeber, dass sie auch vor Ort Verantwortung für die Menschen tragen, die von dem Projekt betroffen sind, wie beispielsweise die Leistungsempfänger. Das führt dazu, dass ein Standort nicht so ohne Weiteres geschlossen werden kann. Gleichzeitig fehlen dem Projektgeber oft die Ressourcen, um Ersatzstrukturen zu schaffen. Überlegen Sie sich daher frühzeitig, wie Ihre Exit-Strategie aussieht, wenn eine Fortsetzung der Zusammenarbeit keinen Sinn macht.

Erfahrungen aus der Praxis:

„Wenn ein Standort den Vertrag tatsächlich nicht erfüllen würde und keine gemeinsame Lösung gefunden werden könnte, ist unser letztes Mittel der Entzug der Marke JOBLINGE. Gleichzeitig müssen wir aber immer das Wohl der Jugendlichen im Auge behalten, die an dem betroffenen Standort gerade an der Maßnahme teilnehmen. Ihnen gegenüber sind wir primär verantwortlich, und ihr Interesse stünde daher bei der Entscheidung, wie die weitere Zusammenarbeit geregelt wird im Vordergrund. Angesichts der sorgfältigen Auswahl der Projektnehmer erwarten wir solche Probleme allerdings nicht.“

Dr. Simone Paar, Projektleiterin JOBLINGE, Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG

„Werden unsere Qualitätsstandards nicht erfüllt, gibt es erst einmal Zeit zum Nachbessern. Wir geben also eine Auflage. Im schlimmsten Fall scheidet der Bunte Kreis aus, wird also nicht mehr von uns akkreditiert. Das ist auch schon geschehen. Oft sind sie [die Projektnehmer] gerade im Umbruch und dann lassen wir uns auch darauf ein, dass etwas länger gebraucht wird, und bieten weitere Unterstützung an – aber das wird dann individuell geprüft. Wer dann noch gehen muss, dem fehlten grundlegende Kompetenzen und Ressourcen.“

Andreas Podeswik, Vorstandsvorsitzender, Bundesverband Bunter Kreis e.V.

„Der Projektnehmer hat die Möglichkeit, ein sehr erfolgreiches Projekt zu machen, und zwar, weil wir ihn darin stark unterstützen. Aber eben nur, soweit er sich an die Spielregeln hält. Das Übrige tut die öffentliche Aufmerksamkeit in der Region: Lokal sind die EhrenamtMessen immer ein Highlight, die Akteure in der Region erhalten somit auch von ihrem Umfeld und der regionalen Öffentlichkeit ein klares Feedback.“

Dr. Michael Eckstein, Vorstandsvorsitzender, BürgerStiftung Region Ahrensburg

6 Gemeinsam mehr erreichen: Vorteile des Netzwerks nutzen

Nicht nur die Projektgeber sind Inhaber wertvollen Wissens: Beim Projekttransfer entsteht im optimalen Fall ein Netzwerk aus mehreren Partnerorganisationen, das reichlich Kompetenz und Wissen bündelt. Das sollte nicht ungenutzt bleiben. Ein regelmäßiger Austausch der Projektnehmer (z.B. bei gemeinsamen Veranstaltungen oder durch Erfahrungsberichte), gemeinsame Aktivitäten oder Unterstützungsleistungen des Projektgebers erleichtern die erfolgreiche Umsetzung des Projekts vor Ort und sparen Ressourcen.

Besonders bei der offenen Verbreitung sind die Unterstützungsangebote des Projektgebers wesentliche Instrumente für den Erhalt der Qualität an den Standorten, denn Steuerungsmaßnahmen durch den Projektgeber sind nur möglich, wenn der Projektnehmer damit einverstanden ist. Und das ist er eher, wenn er dafür eine Gegenleistung erhält.

„Sehr gute Dienstleistungen steigern das Interesse der Projektnehmer dabei zu sein und die Standards einzuhalten.“

Dr. Michael Eckstein, BürgerStiftung Region Ahrensburg

Die meisten Projektgeber erbringen eine Reihe von Leistungen, um den Projektnehmer zu unterstützen und das Transfersystem zu stabilisieren – denn durch eine umfangreiche Unterstützung der Projektnehmer wird nicht nur die qualitative und finanzielle Nachhaltigkeit sichergestellt, sondern auch die Loyalität der Projektnehmer gestärkt.

6.1 Beratung der Projektnehmer

Die Beratung der Projektnehmer ist das verbreitetste und wohl auch erfolgreichste Instrument, wenn es darum geht, die Projektqualität zu wahren. Vor allem wenn das Projekt erstmals von einem Projektnehmer durchgeführt wird, hilft es, auf das Erfahrungswissen des Projektgebers zurückgreifen zu können. Egal ob ein Besuch des Standorts oder ein Telefonat – eine persönliche Beratung ist zeitintensiv. Planen Sie daher die Zeit, die Sie unweigerlich für telefonische Rückfragen oder andere Beratungsleistungen einbringen müssen, realistisch ein. In Kapitel 7 finden Sie einige Hinweise, wie Sie diese Beratungsleistungen dezentralisieren können, wenn Ihre Kapazitäten überschritten sind.

6.2 Vernetzung der Projektnehmer

Das Rad muss nicht immer neu erfunden werden – nutzen Sie die Vorteile, die sich beim Projekttransfer bieten. Da alle Projektnehmer das gleiche Projekt durchführen, gibt es zahlreiche Erfahrungen, die auch für die anderen von Nutzen sein können. Häufig stellen sich die gleichen Fragen und es gibt ähnliche Herausforderungen. Eine Vernetzung der Projektnehmer hilft dabei, gemeinsam nach Lösungen zu suchen und lokal bereits erprobte Lösungskonzepte auszutauschen. Der Erfahrungsaustausch mit den anderen kann überdies einen Wechsel der Perspektive anstoßen, was neue, kreative Ideen

beflügelt. Daneben entwickelt sich bei einem regelmäßigen Austausch ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl der Partner.

Vernetzungsangebote können in Form von Jahrestreffen oder Seminaren angeboten werden, aber auch Telefonkonferenzen oder Internetforen sind eine gute Möglichkeit, die vorhandene Expertise zu bündeln.

6.3 Fachliche Informationen bündeln

Der Projektgeber hat als Experte für das Projekt in der Regel viel Know-how und Fachwissen, das durch die anfängliche Einarbeitungsphase oder Beratung nur teilweise an die Projektnehmer weitergegeben wird. Zudem steht der Projektgeber in engem Kontakt zu allen Projektnehmern und hat damit einen Zugang zu deren Wissen und Erfahrungen. Der Projektgeber hat also optimale Bedingungen, um fachliche Informationen und aktuelle Entwicklungen (z.B. fachliche Debatten, technische Neuerungen, neue praxisnahe Lösungsansätze aus den Standorten) zu bündeln und an die Projektnehmer weiterzugeben. Kommunikationsinstrumente sind beispielsweise regelmäßige Rundschreiben, Fachbücher, Newsletter oder Fachveranstaltungen. Zudem können Aktionsberichte über Best Practices weitergegeben werden, an denen sich die Projektnehmer orientieren können.

Die Organisation JOBLINGE beschäftigt eigens für die fachliche Beratung und die inhaltliche Weiterentwicklung ihres pädagogischen Konzepts einen Mitarbeiter, der das gesamte System auf dem aktuellen fachlichen Stand hält. Andere Projektgeber – wie der Bundesverband Bunter Kreis e.V. – entwickeln eigene Studien zu ihrem Themenbereich, um das Projekt weiterentwickeln zu können. Denn gerade für die Verbreitung eines Projekts ist es stets hilfreich, die Wirkung desselben auch wissenschaftlich belegen zu können.

6.4 Weiterbildungsangebote

Gerade bei komplexen oder neuen Themen und Konzepten kann es sinnvoll sein, den Mitarbeitern der Projektnehmer Schulungen und Fortbildungen anzubieten. Bei vielen Projekttransfers werden daher das Handbuch und andere Instrumente der Projektübergabe von Schulungen durch den Projektgeber begleitet. Einige größere Organisationen haben sogar eigene Schulungseinrichtungen, um die Kompetenzen der Projektnehmer weiterzuentwickeln und die Zukunftsfähigkeit des Systems zu stärken. Viele gemeinnützige Organisationen werden von freiwilligen Helfern getragen. Gerade auch Freiwillige sollten betreut und weitergebildet werden. Mittlerweile gibt es dazu eine Reihe kostengünstiger Angebote, z.B. bei der Akademie für Ehrenamtlichkeit Berlin.

Hospitanten: Die Praxis der anderen erfahren

Mitarbeiter der Projektnehmer können zeitweise an anderen Standorten hospitieren, um von den Erfahrungen zu profitieren und neue Ideen zu generieren. Vor allem für Neueinsteiger bietet sich eine Hospitanz bei einem erfahrenerem Projektnehmer an. Für die Weiterbildung der Mitarbeiter und den Know-how- und Ideentransfer kann aber auch später eine zeitlich begrenzte Mitarbeit bei einem anderen Projektnehmer hilfreich sein.

Beim Bundesverband Bunter Kreis e.V. hospitieren neue Mitglieder regelmäßig bei den Projektnehmern mit langjähriger Erfahrung, die nach dem Modell Bunter Kreis akkreditiert sind. So gelingt es, Erfahrungswissen an Nachsorgeeinrichtungen weiterzugeben, die sich noch im Aufbau befinden, ohne den Projektgeber zu überlasten. Die Hospitation dauert 24 Stunden und ermöglicht den Mitarbeitern einen Einblick

- in die praktische Arbeit am Patienten und mit den Kooperationspartnern,
- in Verwaltung, Personalwesen und Finanzierung,
- in das Qualitätsmanagement,
- in die Dokumentation und in die Dokumente,
- in das regionale Nachsorgekonzept.

6.5 Gemeinsame Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Eine gut abgestimmte und zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit von beiden Partnern, dem Projektgeber und den Projektnehmern, hat im Wesentlichen zwei Vorteile:

- a** Zum einen dient sie der Kommunikation des Transfersystems, also vor allem der Werbung neuer Projektnehmer oder Förderpartner. Aber auch das Image des

Der Bundesverband Bunter Kreis e.V. bietet beispielsweise eine ganze Reihe unterstützender Maßnahmen an, um das Nachsorgekonzept in hoher Qualität verbreiten zu können. Wichtigste Instrumente des Bundesverbandes sind:

■ Informationen

Über Informationsmaterialien, das Modellkonzept (Projekthandbuch), persönliche Gespräche und Telefonate oder die Teilnahme an Fachveranstaltungen können sich Interessierte über das Modell des Bunten Kreises informieren.

■ 2-tägiger Consultingworkshop

Der Projektnehmer erstellt eine erste Analyse der Situation vor Ort, ein Vernetzungsprofil mit den wichtigen Kooperationspartnern und entwirft ein erstes Nachsorgekonzept.

Dabei wird er in einem Workshop vom Projektgeber beraten.

■ Beratung

Nach Bedarf begleiten Berater die Konkretisierung und Umsetzung des Nachsorgekonzepts. Oft geht es dabei um die Finanzierung des Bunten Kreises oder um Personalentwicklung.

■ Weiterbildung zum Case Manager

Die Mitarbeiter werden zum Case Manager weitergebildet, denn das Case Management ist Kernbestandteil des Nachsorgemodells Bunter Kreis.

■ Akkreditierung

Die Qualität vor Ort wird über ein Akkreditierungsverfahren sichergestellt.

Transfersystems und damit aller Beteiligten kann durch eine gute Kommunikation zum Vorteil aller positiv bestimmt werden.

- b** Die Öffentlichkeitsarbeit des Projektgebers richtet sich zum anderen darauf, das Projekt und das dahinterstehende Thema bekannter zu machen.

Klassische Kommunikationsinstrumente sind die Pressearbeit oder eigene Publikationen in Fachzeitschriften, Mailings mit Kurzinformationen zum Projekt an mögliche Interessenten, die Mitarbeit in fachspezifischen Arbeitskreisen, Veranstaltungen, Messestände oder die Verbreitung des Projekts über vorhandene Netzwerke und persönliche Kontakte. Gemeinsame Publikationen und andere Kommunikationsmaßnahmen sparen nicht nur Kosten, sondern ermöglichen eine einheitliche Kommunikation, die wichtig ist, um nach außen als ein Verbund wahrgenommen zu werden. Nur dann können alle vom guten Ruf des gesamten Systems profitieren. Wichtiger Bestandteil ist ein gemeinsamer Internetauftritt, der die teilweise komplexen Strukturen eines Transfersystems transparent macht, über gemeinsame Anliegen informiert und auf die jeweiligen regionalen Ansprechpartner verweist. Die Internetseite kann zudem den Projektnehmern als Informations- und Vernetzungsplattform dienen (vgl. Hinweise auf die Internetseiten verschiedener Transfersysteme im Anhang B).

■ **Vernetzungstreffen und Fachveranstaltungen**

Regelmäßige Treffen der Regionalgruppen, aber auch jährliche Mitgliederversammlungen und diverse Tagungen ermöglichen den Erfahrungsaustausch und die fachliche Fortbildung.

■ **Hospitation**

Die Projektnehmer können an Standorten mit langjähriger Erfahrung hospitieren.

■ **Vorlagen**

Das Intranet bietet den Mitgliedern etwa 60 Dokumente zur Unterstützung der eigenen Arbeit – z.B. Vorlagen für Evaluationsbögen, Anamnesebögen, Schweigepflichtsbekundungen, Kooperationsverträge oder eine Vortragsvorlage über das Nachsorgemodell Bunter Kreis.

■ **Supervision**

Besonders in der Anfangsphase ist Supervision sinnvoll, damit die Mitarbeiter lernen, mit Konflikten im Netzwerk oder belastenden Erfahrungen in der Arbeit umzugehen.

■ **Software**

Das Dokumentations- und EDV-Programm beinhaltet z.B. eine gemeinsame Datenbank zur einheitlichen Dokumentation, die auch von den Krankenkassen akzeptiert wird. Die Mitglieder können hier ihr regionales Netz selbst einstellen, haben aber auch Zugriff auf das überregionale Netz.

■ **Evaluation**

Der Bundesverband Bunter Kreis e.V. ermöglicht eine wissenschaftliche Evaluation der Nachsorge nach dem Modell Bunter Kreis.

In den meisten Fällen übernehmen die Projektnehmer die lokale Öffentlichkeitsarbeit, die von überregionalen Maßnahmen des Projektgebers flankiert wird. Darüber hinaus können verschiedene Hilfestellungen für eine professionelle und vor allem einheitliche Kommunikation angeboten werden.

Abbildung 11: Kommunikationsinstrumente des Projekttransfersystems

Instrument	Mögliche Unterstützungsmaßnahme
Corporate Design	Lassen Sie von einem Grafiker ein Corporate Design entwerfen. Wichtig ist eine einheitliche Gestaltung der Kommunikationsmittel wie Logo, Briefpapier, Vorgaben für das Layout von Publikationen, Verpackungen, Internetauftritt etc.
Imageflyer	Erstellen Sie einen gemeinsamen Imageflyer, auf den der Projektnehmer seine Kontaktdaten mithilfe eines Stempels drucken kann.
Informationsmaterialien	Verfassen Sie Informationsmaterialien für Ihre verschiedenen Zielgruppen (z.B. Presse, Adressaten der Leistung, Förderer).
Internetauftritt	Erarbeiten Sie eine gemeinsame Internetseite mit Verweisen auf die regionale Struktur. Hier eignet sich z.B. eine Landkarte, in der alle Projektnehmer verzeichnet sind. Sie können auch kleine Porträts der Projektnehmer einstellen.
Lokale Pressearbeit	Entwerfen Sie für die Projektnehmer eine Pressemitteilung, die nur noch regional angepasst werden muss.
Sichtbarkeit der Einrichtung	Lassen Sie einheitliche Schilder produzieren, die an der Hauswand des Projektnehmers angebracht werden können.

Die BürgerStiftung Region Ahrensburg übernimmt als Projektgeber beispielsweise die landesweite Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt EhrenamtMessen. Das ermöglicht dem gesamten System eine weitaus größere Präsenz in der Öffentlichkeit, als es ein einzelner lokaler Akteur erreichen könnte. Die EhrenamtMessen haben über ihre gemeinsame überregionale Öffentlichkeitsarbeit z.B. eine Medienpartnerschaft mit einem landesweiten Sender schließen können, der über vereinzelte lokale Initiativen kaum berichten würde. Die lokalen Ausrichter der EhrenamtMessen pflegen die Kontakte mit den Medien vor Ort und werden in ihrer Pressearbeit von der Bürgerstiftung unterstützt.

7 Dezentral handeln und nachhaltig wachsen

Beim Projekttransfer wächst nicht nur die Reichweite des Projekts, sondern auch das Transfersystem. Um die Verbreitung des Projekts ohne Qualitätsverluste zu bewältigen, bedarf es ab einem gewissen Punkt neuer Strukturen und Kompetenzen sowie mehr Ressourcen. Sie sollten bei stärkerem Wachstum also ausreichend finanzielle Mittel haben oder akquirieren können. Zudem hilft eine gute Dezentralisierungsstrategie, tragfähige Strukturen zu schaffen und die Nachteile des Wachstums auf mehrere Schultern zu verteilen. Sie sollten darauf achten, klare Entscheidungsprozesse und -strukturen zu schaffen und die Arbeitsbereiche abzugrenzen. Gerade bei der Filialisierung ist es wichtig, auch bei stärkerem Wachstum in der Lage zu bleiben, schnelle Entscheidungen zu treffen. Die Filialleiter sollten daher über entsprechende Entscheidungskompetenzen verfügen.

„Fachliche Begleitung ist wichtig. Daher muss beim Wachstum der Organisation diese fachliche Kompetenz mitwachsen. Außerdem sollte der persönliche Kontakt gewahrt bleiben. Daher ist eine Regionalisierung unbedingt nötig – besonders im gemeinnützigen Bereich.“

Dr. Michael Eckstein, Vorstand der BürgerStiftung Region Ahrensburg

Zur alleinigen Unterstützung durch einen zentralen Projektgeber gibt es folgende Alternativen:

A Projektnehmer

Nutzen Sie das Netzwerk und die Kompetenzen der anderen. Auch die Projektnehmer verfügen über eine Reihe von Kompetenzen, die sie an die anderen weitergeben können. Der Projektgeber sollte daher – auch zur eigenen Entlastung – dafür Sorge tragen, dass die Projektnehmer gut miteinander vernetzt sind. Eine aktuelle Liste mit den Kompetenzen der einzelnen Ansprechpartner kann hier schon viel helfen.

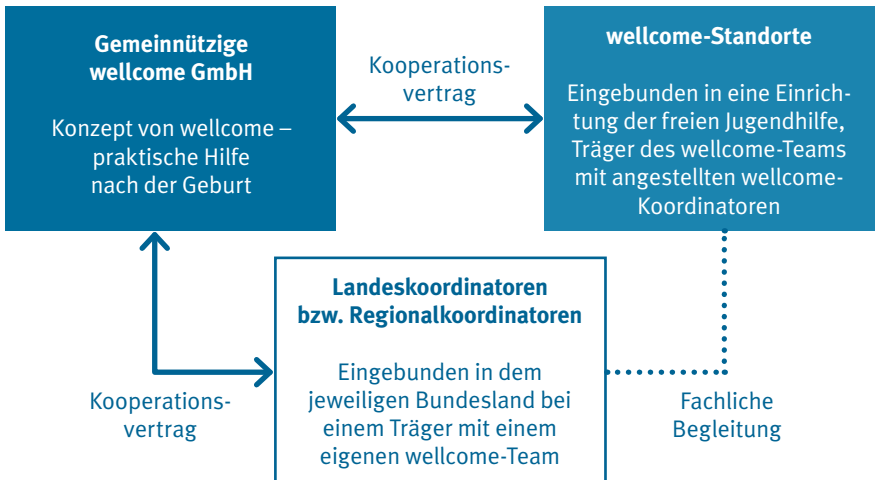
Bei den EhrenamtMessen in Schleswig-Holstein ist es dem Projektgeber, der Bürgerstiftung Region Ahrensburg, organisatorisch oftmals nicht mehr möglich, die Messen vor Ort zu besuchen. Im Steuerungskreis der Projektleiter der regionalen EhrenamtMessen wird daher bestimmt, wer als Vertreter des Steuerungskreises zu der jeweiligen Messe fährt, um später gemeinsam eine Auswertung der Veranstaltung vornehmen zu können.

B Regionale Organisationseinheiten des Projektgebers

Bei einer sehr hohen Anzahl der Projektnehmer hat es sich bewährt, eine weitere regionale Ebene, z.B. eine Landesebene, zur Koordination des Projekttransfers aufzubauen.

Bei der wellcome gGmbH unterstützen seit 2002 Ehrenamtliche junge Familien nach der Geburt des ersten Kindes. Heute helfen über 2.000 Ehrenamtliche in 2.800 Familien. Zu Beginn des Projekttransfers nach der Methode des Social Franchising wurden alle lokalen Teams von der Zentrale betreut. Mit dem schnellen Wachstum der Organisation musste auch die Struktur des Transfersystems mithalten. Bei fast 170 wellcome-Teams in 14 Bundesländern konnte die Unterstützung der Projektnehmer nicht mehr ausschließlich über die Zentrale in Hamburg laufen. So wurden Länderbüros aufgebaut, die jeweils zwischen 15 und 30 Teams betreuen können.

Abbildung 12: Organisationsstruktur der wellcome gGmbH



Quelle: wellcome gGmbH Hamburg

Die zum Ende des Zweiten Weltkriegs von Hermann Gmeiner in Österreich gegründete Organisation SOS-Kinderdorf hat ihre Strukturen ebenfalls dem Wachstumsprozess der Organisation angepasst. Sie ist heute mit rund 500 Kinderdörfern, in denen 30.000 Mitarbeiter über 1 Million Menschen betreuen, die weltweit größte private Kinderhilfsorganisation. Das SOS-Kinderdorf International mit Geschäftsstelle in München ist in einem Umstrukturierungsprozess als globale Servicezentrale gestaltet worden. Sie ist mit der Geschäftsführung, Mittelbeschaffung, Kommunikation, juristischen Fragen, den Finanzen und der Koordinierung der Zweigbüros und Einrichtungen beschäftigt.

C Externe Dienstleister

Auch eine externe Unterstützung hilft oftmals, mit Wachstumsprozessen umzugehen. Insbesondere wenn spezifisches Fachwissen notwendig ist oder ein neutraler Vermittler von Vorteil, greifen viele Projektgeber auf externe Dienstleister zurück. Gerade bei der Evaluation wird beispielsweise gern externe Kompetenz genutzt, um eine neutrale Beurteilung zu garantieren. Für die Qualifizierung der Mitarbeiter können Sie z.B. eine Liste empfohlener Anbieter auf Ihrer Homepage veröffentlichen.

D Lokale Partner weiterbilden

Die Freudenberg Stiftung koordiniert für die Verbreitung des Bildungsprogramms Lernen durch Engagement ein Netzwerk, um die beteiligten Akteure zu beraten, zu qualifizieren und zu vernetzen. Die Erfahrung hatte gezeigt, dass die meisten Schulen eine externe Prozessbegleitung benötigen, um Lernen durch Engagement qualitativ und dauerhaft umzusetzen. Die Geschäftsstelle des Netzwerks übernimmt diese Unterstützungsleistungen zum Teil selbst, zum Teil bildet sie aber auch lokale Partner aus, um die Schulen bei der Umsetzung von Lernen durch Engagement vor Ort zu begleiten. Diese Partner sind z.B. Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen oder Schulentwickler und werden auch untereinander in bundeslandweiten oder regionalen Kompetenzzentren vernetzt.

8 Fazit

Beim Projekttransfer sollten Projektgeber und Projektnehmer eine gemeinsame Strategie finden, um eine hohe Projektqualität an allen Standorten zu gewährleisten. Dabei kann durch enge Zusammenarbeit ein Weg gefunden werden, der auf die Ressourcen, Arbeitsabläufe, Strukturen und Ziele der jeweiligen Organisationen zugeschnitten ist und nicht nur die Beschaffenheit des Projekts, sondern auch die regionalen Faktoren außerhalb der Organisationen einbezieht.

Durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe, gegenseitige Unterstützung sowie klare Abläufe und kontinuierliche Erfolgskontrolle werden die Effektivität und Effizienz des Projekts gesteigert. Ein einseitiges Kontrollsystem durch den Projektgeber hilft kaum weiter: Probleme und vor allem Lösungsmöglichkeiten und Verbesserungspotenziale werden gemeinsam besser erkannt. Binden Sie daher die Projektnehmer und die Projektmitarbeiter so weit wie möglich in die Gestaltung des Projekttransfers ein.

Zentrale Bedingungen für einen erfolgreichen Projekttransfer sind ein vertrauensvolles Verhältnis und die Bereitschaft zur Veränderung. Ein Projekttransfer ist dann auch bei stärkerem Wachstum erfolgreich, wenn langfristig Handlungsroutrinen aufbrechen und sich die Projektpartner (und damit auch das Projekt) stetig an neue Voraussetzungen anpasst. Dafür braucht es einen langen Atem. Die Instrumente zur Entwicklung und auch zur Kontrolle der Projektqualität vor Ort müssen nicht von Tag eins an feststehen, sondern entwickeln sich stetig im Dialog der Partner.

Schlussendlich führen im Projekttransfer wohl nur alle drei von Konfuzius beschriebenen Wege zum Erfolg (vgl. Einführung):

Erst Nachdenken, dann Nachahmen und mit den gewonnenen Erfahrungen das Projekt und das Transfersystem weiterentwickeln.

Anhang

A Praxisbeispiele

Beispiel der BürgerStiftung Region Ahrensburg für eine einfache Form der Projektauswertung

Projektauswertung/Projektorganisation			Kreis/kreisfreie Stadt
Nr.	Thema	Erläuterung	Ihre Angaben/ Anmerkung
1	Rahmenbedingungen		
1.1	Projektverantwortlicher	Name, Vorname	
1.2	Mitglieder Projektteam	Anzahl	
1.3	Messetermin	Datum, Zeit	
1.4	Messeort	Name, Gebäude, Straße, Ort	
1.5	Schirmherr/-en	Titel, Vorname, Name	
1.6	Rechtsträger	Vereinsname	
2	Aussteller/Mitwirkende		
2.1	Aussteller mit Stand	Anzahl	
2.2	Aussteller, die nur Material ausgelegt haben	Anzahl	
2.3	Vereine, die nur mit Darbietungen teilnahmen	Anzahl	
2.4	Aussteller/Vereine gesamt	Liste	bitte als Liste beifügen
3	Programmablauf am Messetag		
3.1	Eröffnung: Redner	Titel, Vorname, Name	
3.2	Eröffnung: Reden	Texte	bitte als Datei/-en beifügen
3.3	Podiumsdiskussion	Titel	
3.4	Podiumsdiskussion: Redner	Titel, Vornamen, Namen	
3.5	Podiumsdiskussion: Moderator	Titel, Vorname, Name	
3.6	Vorträge	Anzahl	
3.7	Vorträge: Inhalte	Liste	bitte als Liste beifügen
3.8	Begleitprogramm	Anzahl der Beiträge	
3.9	Begleitprogramm: Inhalte	Liste	bitte als Liste beifügen
3.10	Angebote der Vereine für ehrenamtliche Tätigkeiten	Anzahl	
3.11	Zusammenfassung Ihrer Veranstaltung für die Dokumentation	Text, siehe Muster	bitte als Datei beifügen
3.12	Sonstiges/Anmerkungen		
4	Resonanz		
4.1	Besucher incl. Aussteller, Mitwirkende	Anzahl	
4.2	Beurteilung der Aussteller	Ihre Abfrage	
4.3	Presse	Presseartikel	bitte im Original schicken
4.4	Sonstiges/Anmerkungen		

5	Projektaufwand und Finanzierung		
5.1	Mitglieder des Projektteams	Anzahl	
5.2	Mitglieder des Projektteams	Vornamen, Namen	
5.3	Zeiteinsatz der Mitglieder des Projektteams	Stunden (ca.)	
5.4	Kosten des Projekts, kassenwirksam	Euro	
5.5	Kosten des Projekts, Sachleistungen/Spenden	Euro	
5.6	Sponsoren	Anzahl	
5.7	Sponsoren	Namen	
5.8	Sonstiges/Anmerkungen		
6	Ihre Beurteilung zur gesamten Projektorganisation		
6.1	Unterstützung Ihrer Arbeit durch zentrales Projektteam	gut/weniger gut/ schlecht	
6.2	Pressearbeit seitens des zentralen Projektteams	gut/weniger gut/ schlecht	
6.3	Information seitens des Gesamtprojektteams	gut/weniger gut/ schlecht	
6.4	Auftaktveranstaltung in xxx	gut/weniger gut/ überflüssig	
6.5	Aufgabenverteilung zentral/regional	Verbesserungen?	
7	Ihre Auswertung/Zusammenfassung	positiv/negativ, Verbesserungen?	

Quelle: BürgerStiftung Region Ahrensburg, Anlagenband zum Projekthandbuch

Beispiel für ein Projektkonzept (Grobplanung)

Projekt:	
Strategie	Indikatoren
Projektziel:	(woran man erkennt, ob das Projektziel erreicht ist)
Ergebnisse: (was das Projekt erreicht) 1. 2. 3.	(wesentliche Merkmale der Ergebnisse)
Aktivitäten: (was das Projekt macht) 1. 2. 3.	(personelle, materielle und finanzielle Leistungen)

Beispiel für einen Projektplan

Ergebnis 1

Aktivität/ Sub- aktivität	Verant- wortung	Durch- führung	07-09 2011	10-12 2011	01-03 2012	04-06 2012
1.						
1.1						
1.1.1						
1.1.2						
...						
1.2						
1.2.1						
1.2.2						
....						

Ergebnis 2

Aktivität/ Sub- aktivität	Verant- wortung	Durch- führung	07-09 2011	10-12 2011	01-03 2012	04-06 2012
1.						
1.1						
1.1.1						
1.1.2						
...						
1.2						
1.2.1						
1.2.2						
....						

B Von anderen lernen: verschiedene Transfersysteme online

ArbeiterKind.de unter www.arbeiterkind.de

Balu und Du unter www.balu-und-du.de/

Big Brothers Big Sisters Deutschland unter www.bbbsd.org

buddy e.V. unter www.buddy-ev.de

Bürgerbrunch unter www.buergerbrunch.de

Bund der Pfadfinderinnen und Pfadfinder unter www.pfadfinden.de

Bundesverband Bunter Kreis unter www.bunter-kreis-deutschland.de

Bundesverband Deutsche Tafel unter www.tafel.de

Canto elementar unter www.il-canto-del-mondo.de/canto_elementar.html

CAP-Markt unter www.cap-markt.de

Common Purpose Deutschland unter www.commonpurpose.de

Dialog im Dunkeln unter www.dialog-im-dunkeln.de

EhrenamtMesse unter www.ehrenamtmesse.de

Erdschützerprojekt unter www.naturerleben-umweltbildung.de/erdschuetzerprojekt/erdschuetzerprojekt.htm

Haus der kleinen Forscher unter www.haus-der-kleinen-forscher.de/home.html

Interkulturelle Gärten unter www.stiftung-interkultur.de

Jedem Kind ein Instrument unter www.jedemkind.de

JobAct® unter www.projektfabrik.org/projekt_ja.php

JOBLINGE unter www.joblinge.de

Kinderzentren Kunterbunt unter www.kinderzentren.de

Lernen vor Ort unter www.lernen-vor-ort.info

Miniphänomenta unter www.miniphaenomenta.de

MINToring unter www.sdw.org/schuelerakademie/mintoring

MUS-E unter www.ymsd.de/muse

Nestwärme unter www.nestwaerme.de

Notinsel unter www.notinsel.de

ROCK YOUR LIFE! unter www.rockyourlife.de

Science-Lab unter www.science-lab.de

Service-Learning – Lernen durch Engagement unter www.service-learning.de

SOS Kinderdörfer unter www.sos-kinderdoerfer.de

START unter www.start-stiftung.de

Studienkompass unter www.studienkompass.de

Teach for All unter www.teachforall.org

Teach First Deutschland unter www.teachfirst.de

wellcome unter www.wellcome-online.de

Youth Bank unter www.youthbank.de

C Literaturverzeichnis

- Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2007.
- Bertelsmann Stiftung; Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Nachmachen erwünscht. Methoden erfolgreichen Projekttransfers. Gütersloh 2009.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen: Q. – Qualität! Auf den Punkt gebracht. Informationen zum Qualitätsmanagement für Freiwilligenagenturen, Berlin 2011.
Unter: www.bagfa.de
- Bundesverband Deutscher Stiftungen: Social Franchising. Eine Methode zur systematischen Vervielfältigung gemeinnütziger Projekte. Berlin 2008.
- Dees, J. Gregory: Breite gesellschaftliche Wirkung erzielen: vom „Ob“ zum „Wie“. In: Stiftungswelt. Das Magazin des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, Ausgabe 03-2010 und 04-2010, Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin 2010.
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH: Leitfaden für Wirkungsmonitoring. San Salvador 2008.
Unter: <http://www.gtz.de/en/dokumente/de-leitfaden-wirkungsmonitoring.pdf>
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, Eckpunkte des Deutschen Vereins für ein kooperatives Qualitätsmanagement von Leistungsträgern und Leistungserbringern in sozialen Hilfesystemen, Berlin 2010.
Unter: http://www.deutscher-verein.de/05-empfehlungen/empfehlungen_archiv/2010/pdf/DV%2015-09.pdf
- Elfert, Steffen; Steiner, Raimund: Mit Herz und Verstand. Zunehmende Größe verlangt von Non-Profit-Organisationen neue Strategien und Kulturen. In: Focus 02/2008, München 2008.
- Jenny, Bruno: Projektmanagement. Das Wissen für den Profi. Vdf Hochschul Verlag AG an der ETH Zürich, Zürich 2009.
- Kraemer-Fieger, Sabine; Roerkohl, Alfons; Kölsch, Roland (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Non-Profit-Organisationen. Beispiele, Normen, Anforderungen, Funktionen, Formblätter. Gaber Verlag, Wiesbaden 1996.
- Krickhahn, Thomas: Nonprofit-Organisationen: Ein Anwendungsfeld für das Qualitätsmanagement? In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 25, Heft 1, Nomos, Baden Baden 2001.
- Kuckartz, Udo; Dresing, Thorsten; Rädiker, Stefan; Stefer, Claus: Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2007.

Leicht-Eckardt, Elisabeth; von Laufenberg-Beermann, Anne; Wehmeier, Petra: Praxisorientiertes Qualitätsmanagement für Non-Profit-Organisationen. Neuer Merkur Verlag, München 2008.

Meuter, Julia: Mehr erreichen, Großes bewirken – Finanzierung von Projekttransfer. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin 2010.

Meuter, Julia: Praxisratgeber Bürgerstiftungen: Wissen teilen – mehr erreichen durch systematischen Projekttransfer. Bundesverband Deutscher Stiftungen und Initiative Bürgerstiftungen, Berlin 2010.

Richter, Andreas; Gollan, Anna Katharina: Auf der sicheren Seite – rechtliche Grundlagen des Projekttransfers. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin 2010.

Stockmann, Reinhard (Hrsg.): Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Waxmann Verlag GmbH, Münster 2006.

Wannenwetsch, Helmut: Fachwörterbuch Qualitätsmanagement: Forum Verlag, Mering 2007.

Folgende Internetseiten bieten interessante Informationen zum Thema:

Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland unter www.ehrenamt.de

Bundesverband Deutscher Stiftungen unter www.stiftungen.org/projekttransfer

DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. unter www.degeval.de

Deutsche Gesellschaft für Qualität unter www.dgq.de

Deutsches Rotes Kreuz, Internetseite zum EQ-System, unter www.equalitaet.de

European Foundation for Quality Management unter www.efqm.org

D Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Qualität im Projekttransfer gestalten

Abbildung 2: Anspruchsgruppen im Projekttransfer

Abbildung 3: Qualitätsansprüche gewichten

Abbildung 4: Vereinfachte Darstellung der Qualitätsdimensionen beim Bunten Kreis

Abbildung 5: Kernprozesse einer Freiwilligenagentur

Abbildung 6: Merkmale zuordnen und gewichten

Abbildung 7: Indikatoren

Abbildung 8: Beispiel für einen Projektplan – einfache Variante

Abbildung 9: Qualitätssicherung im Projekttransfer

Abbildung 10: Problembeseitigungsprozess beim Projekttransfer

Abbildung 11: Kommunikationsinstrumente des Projekttransfersystems

Abbildung 12: Organisationsstruktur der wellcome gGmbH

**Bundesverband
Deutscher Stiftungen**

Mauerstraße 93

10117 Berlin

Telefon (030) 89 79 47-0 | Fax -71



www.stiftungen.org

ISBN 978-3-941368-22-4