

Leitfaden zur Sicherung der Nachhaltigkeit im und nach Projektverlauf

Inhalt

[Einleitung](#)

[A. Methoden der Verstetigung und des Transfers](#)

[B. Typische Strategien zur Sicherung der Nachhaltigkeit](#)

Projekttyp I: Ermittlung des branchenspezifischen Qualifizierungsbedarfs

Projekttyp II: Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen

Projekttyp III: Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen

Projekttyp IV: Motivation von Zielgruppen für Weiterbildung

Projekttyp V: Aufbau von vernetzten Strukturen

[C. Tipps zur Ressourcenplanung für Nachhaltigkeitsstrategien](#)

[D. Weiterführende Hinweise und Literatur](#)

[E. Informationen](#)

Version 1, Stand: 19.03.2012

Gefördert durch:



Einleitung

Die Initiative „weiter bilden“ wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) in Kooperation mit der BDA | Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) erarbeitet. Für die Förderperiode 2007 bis 2013 des Europäischen Sozialfonds (ESF) werden ESF- und Bundesmittel bereitgestellt. Ziel der Initiative ist es, die Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe zu stärken sowie die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmer/-innen zu erhöhen. Der Schlüssel hierzu liegt in einer Steigerung der Weiterbildungsbeteiligung und in einer Verbesserung der betrieblichen Personalentwicklung. Es werden nicht nur konkrete Weiterbildungen gefördert, sondern auch Weiterbildungsbedarfsanalysen und die Schaffung von verbesserten Rahmenbedingungen für die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten. Das Förderprogramm soll in den Branchen, den Unternehmen sowie bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nachweislich nachhaltige Effekte hinterlassen.



Die Initiatorinnen und Initiatoren der Sozialpartnerrichtlinie erwarten daher, dass die Ergebnisse der ESF-geförderten Projekte verstetigt und von einer breiten Öffentlichkeit genutzt und entsprechend der jeweiligen kontextuellen Erfordernisse weiter verwertet werden.

Bereits in der Interessenbekundung werden Antragsteller/-innen aufgefordert, ihr Konzept zur Nachhaltigkeit zu umreißen. So wird der Grundstein dafür gelegt, dass die durch den ESF geförderten Projekte über die geplante Laufzeit hinaus Wirkungen zeigen und Verstetigungsaspekte aufweisen können.

Nachhaltigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Projektergebnisse in anderen, neuen Kontexten von Beteiligten und Nichtbeteiligten genutzt und weiterentwickelt werden, Projekterfahrungen zugänglich gemacht sowie anderenorts erfolgversprechende Vorgehensweisen dauerhaft in betriebliche Personalentwicklungs- und Weiterbildungsstrukturen implementiert werden. Dies geschieht nicht ohne einen gewissen Aufwand und erfordert Aufmerksamkeit, Netzwerkkompetenz und strategisches Handeln von den Projektträgern.

Häufig gerät die Zielstellung des nachhaltigen Transfers von Zwischenergebnissen im Alltagsgeschäft einer Projektdurchführung in den Hintergrund und taucht erst wieder zum Abschluss als Handlungsfeld auf. Um dies zu vermeiden und die Sicherung der Nachhaltigkeit als Querschnittsziel bereits während der Projektlaufzeit zu gewährleisten, können ressourcenschonende Methoden und Verfahren eingesetzt werden.

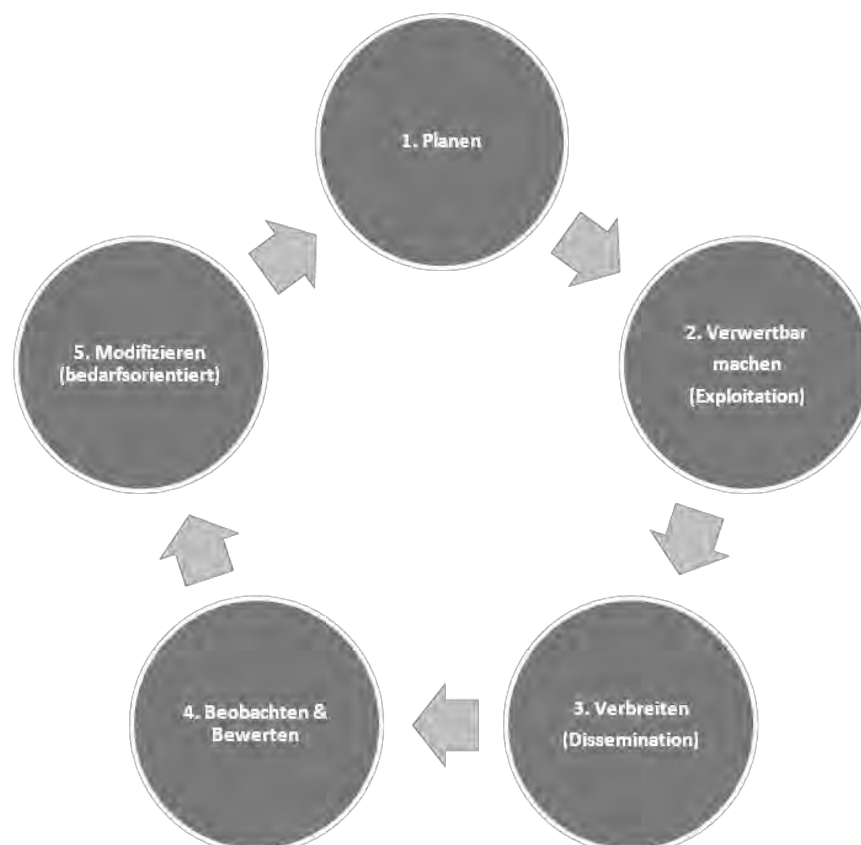
Zur Sicherung der Nachhaltigkeit, zum Transfer und der Verstetigung von Projektergebnissen gibt der vorliegende Leitfaden konkrete Anregungen.

A. Methoden der Verstetigung und des Transfers

Jedes Projekt ist einzigartig. Die Sicherung der Nachhaltigkeit darf deshalb keinem dogmatischen Schema folgen, sondern muss jeweils an die vorherrschenden Inhalte, Bedingungen, Möglichkeiten und Zusammenhänge angepasst werden. Unter Punkt B finden Sie konkrete Beispiele für Ihren Projekttyp.

Die Verstetigung und der Transfer von Projektergebnissen im Lauf eines Projektes erfolgen in fünf teilweise parallel laufenden Phasen:

- 1. Planen der Nachhaltigkeitsstrategie**
- 2. Verwertbar machen von Projektergebnissen (Exploitation)**
- 3. Verbreiten und Verstetigen von Projektergebnissen (Dissemination)**
- 4. Beobachten und Bewerten von Verstetigungseffekten**
- 5. Modifizieren des Nachhaltigkeitsmanagements**



Die Planung und Umsetzung der Phasen erfolgt im besten Fall zyklisch. Das heißt, der Kreislauf wird im Laufe eines Projektes mehrfach und für einzelne Ergebnisse durchlaufen. Es ist vom Handlungskonzept abhängig, welche Nachhaltigkeitsstrategien sich anbieten und wirtschaftlich sind.

1. Phase: Planen der Nachhaltigkeitsstrategie

Bereits zu Beginn des Projektes werden in der Regel konkrete Überlegungen zur Verstärkung und Verbreitung der Ergebnisse angestellt. Die Planung der Nachhaltigkeitsstrategie erfolgt idealerweise dicht entlang der Projektziele anhand des Handlungskonzeptes. Dabei gibt bereits die Beschreibung der Ausgangssituation Hinweise, wer neben den direkt Beteiligten ein weiterführendes Interesse an bestimmten Projektergebnissen haben könnte.

Erste Fragestellungen zur Entwicklung Ihrer Strategie lauten:



Wer (Unternehmen, Branchen, Regionen) ist von ähnlicher Problematik, wie sie in der Ausgangssituation der Interessenbekundung formuliert wurde, betroffen?

Wer hat welches konkrete Interesse an den zu erwartenden Projektergebnissen und wie stark ist dieses Interesse ausgeprägt?

Erstellen Sie eine Übersicht, in der Sie alle möglichen Interessenten(gruppen) und ihr jeweiliges Interesse aufführen. Dies könnte folgendermaßen aussehen:

Interessenten und Interessengruppen	Interessensgegenstand aus Ihrem aktuellen Projekt	Interessenausprägung (hoch, mittel, niedrig)
Betriebliche Weiterbildungsakteure aus ähnlichen Branchen	Weiterbildung zum Thema X	mittel
Führungskräfte der unteren Ebene, Unternehmen X	Wissen über Weiterbildungsbedarf Verfahren zur Ermittlung	niedrig
Führungskräfte der mittleren Ebene, Unternehmen Y	Wissen über Weiterbildungsmotivation Verfahren zur Ermittlung	mittel
Weiterbildungsträger X	Innovative Qualifizierung für Berufsgruppe X	hoch
Arbeitgeberverband X	Standortvorteil durch Qualifizierung	hoch
Arbeitnehmervertretung X	Weiterbildung zum Thema X	mittel

Aus dieser Übersicht lassen sich weitere Überlegungen anstellen, welche Projektergebnisse (Instrumente, Dokumente, Strategien etc.) für wen in welcher Form aufbereitet werden können:



Was wird im Lauf des Projektes an Wissen, Konzepten, Instrumenten etc. produziert? Wie kann es transferfähig/verwertbar gemacht werden? Mit welchen Methoden soll es an wen transportiert werden (Blick auf die jeweilige Interessengruppe)?

So entsteht ein Plan, der im Laufe des Projektes regelmäßig angepasst wird, da immer eine gewisse Veränderungsdynamik zu erwarten ist.

Grundlage der Planung sind die strategischen Angaben zur Nachhaltigkeit in der Interessenbekundung.

2. Phase: Verwertbar machen von Projektergebnissen (Exploitation)

Die Aufbereitung von Projektergebnissen für den Transfer ist nicht zu verwechseln mit der Berichtslegung, in der die Aktivitäten dokumentiert und Ergebnisse diskutiert werden. Im Mittelpunkt dieser Tätigkeit steht die gezielte Aufbereitung von Praxiserfahrungen und Dokumenten für Interessentinnen und Interessenten aus anderen Kontexten.

Die Art und Weise des „Verwertbar Machens“ ist eng an den Expertenstatus der Projektverantwortlichen gekoppelt, daher liegt diese Aufgabe bei ihnen. Gleichzeitig bringen sie ihre Erfahrung mit dem Erstellen von Dokumenten und mit dem Berichtswesen ein. Zentraler Ansatzpunkt ist die Frage, für wen das Ergebnis gedacht ist und welche Lesarten bzw. Anwendungen die/der Adressatin/Adressat gewöhnt ist oder bevorzugt. So können Weiterbildungspraktiker/-innen am ehesten mit Schulungsmanuals und Trainerleitfäden arbeiten, während Personalentwickler/-innen vielleicht häufiger mit generalisierten Modellen arbeiten, die ihnen erfolgversprechende Strategien anbieten. Ein weiterer Aspekt ist der Umfang der Informationen, die zur Anwendung benötigt werden. Einer Entscheidung darüber geht die Frage voraus:

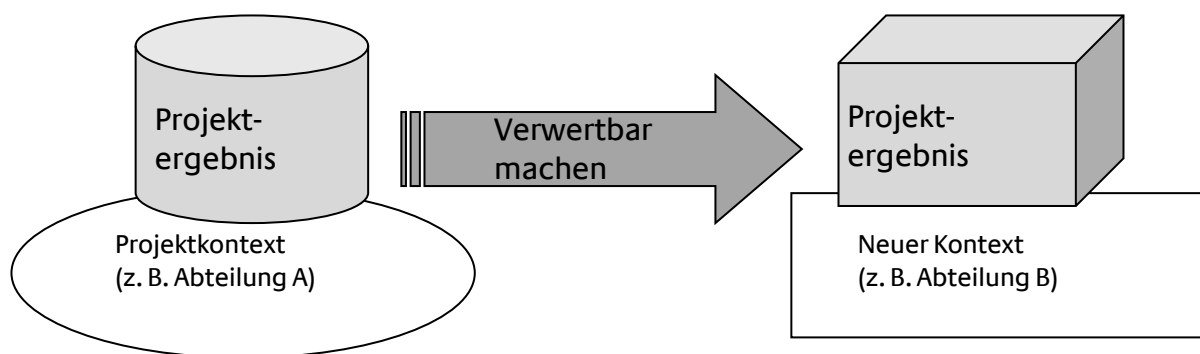
Welche Informationen braucht der/die Interessent/-in, wenn Projektergebnisse eingesetzt oder weiterentwickelt werden sollen?



In welcher Form spricht es am ehesten die Interessentengruppe an? (Leitfäden, Flyer, Powerpoint-Präsentationen, Manuals ...)

Das Projektergebnis wird somit auf die für die zukünftigen Nutzer/-innen wesentlichen Teile beschränkt.

Die untenstehende Darstellung zeigt, dass im Transformationsprozess der Kern des Ergebnisses erhalten bleibt, sich jedoch die Form ändert, damit es in neue Kontexte eingepasst werden kann.

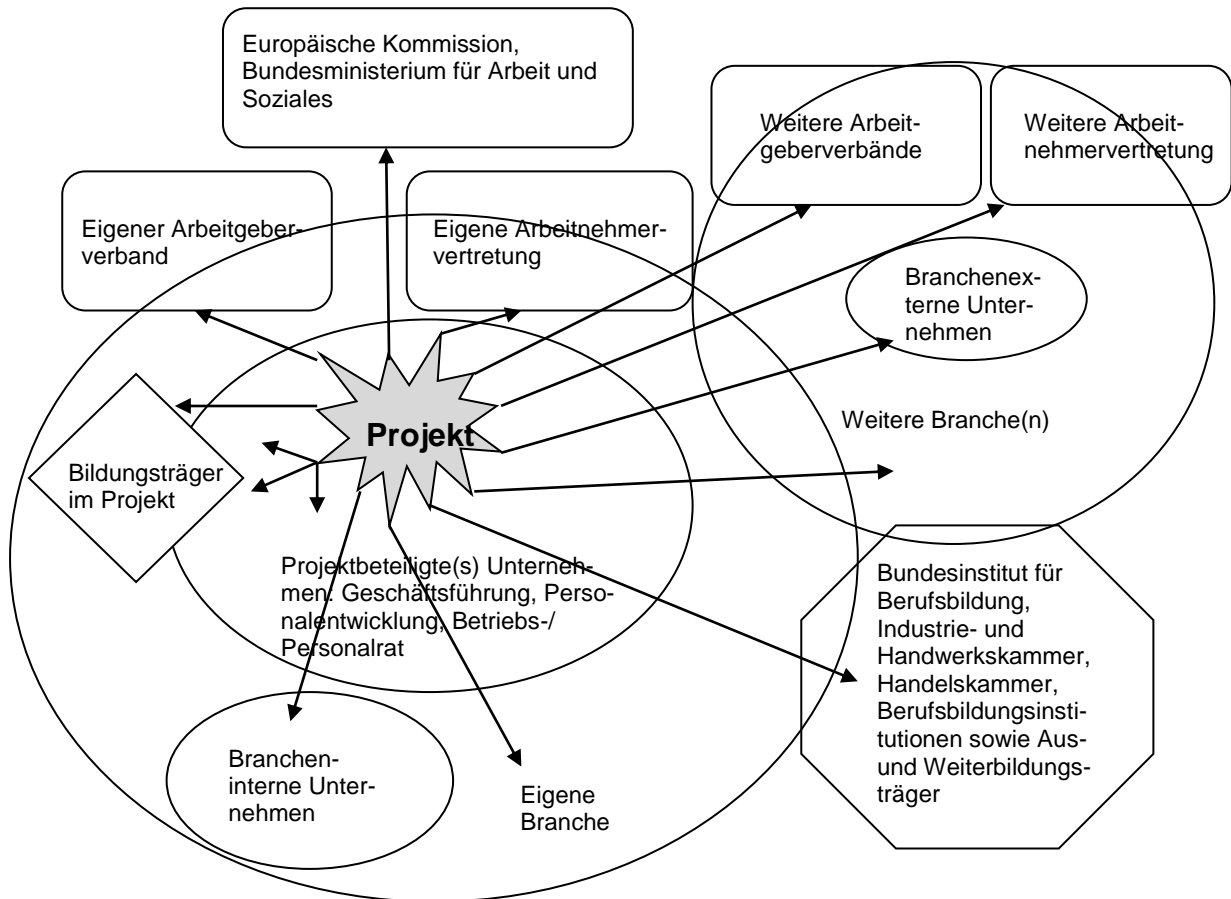


Beispiele für diesen Schritt:

- *Anpassung von Weiterbildungskonzepten für neue Zielgruppen,*
- *Erstellen von Leitfäden für Personalentwickler/-innen,*
- *Verschriftlichung eines Beratungsmodells zur Weiterbildungsmotivation,*
- *Erstellen einer Präsentation über spezifische Projekterfahrungen, in denen Lösungsansätze für ähnliche Problemstellungen enthalten sind.*

3. Phase: Verbreiten und Verstetigen von Projektergebnissen (Dissemination)

Tendenziell sind der Kreativität bei der Suche nach Einsatz- und Verbreitungsmöglichkeiten kaum Grenzen gesetzt. Untenstehende Übersicht zeigt, wie weit Projektergebnisse reichen können, wenn sie entsprechend aufbereitet und zielgerichtet verbreitet werden:



Folgende sechs Dimensionen bieten sich als Handlungsfelder für erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategien an:

Dimension 1: Unternehmensinterne Verbreitung und Verstetigung

Ziel ist, dass das Projekt innerbetrieblich nicht nur durch Information bekannt ist, sondern dass das Potenzial des Projektes innerhalb des Unternehmens optimal ausgeschöpft wird. Auf dieser Ebene spielt der Zeitfaktor eine große Rolle, denn es soll häufig noch zu Projektlaufzeiten zu Vereinbarungen darüber kommen, welche Abteilungen oder betrieblichen Bereiche nach Beendigung des Projektes die Maßnahmen weiterführen oder Konzepte anwenden.

Dimension 2: Unternehmensübergreifende Verbreitung und Verstetigung

Diese Ebene erfordert die Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern auf Arbeitgeber und Arbeitnehmerseite und den in ihnen organisierten Unternehmen und Beschäftigten in ihren jeweiligen Netzwerken. Das Projektmanagement sorgt an dieser Stelle bereits im Vorfeld für die notwendigen Abstimmungsprozesse, welche Interessen bestehen und inwieweit die Sozialpartner ihre Interessen mithilfe der Projektergebnisse verfolgen wollen.

Dimension 3: Berufsbildungsbezogene Verbreitung und Verstetigung

Ergibt sich aus dem Projekt ein Bedarf an spezifischen Weiterbildungsangeboten, sollte der Kontakt zu Bildungseinrichtungen der Sozialpartner u. ä. aufgenommen werden zur Entwicklung entsprechender, bedarfsgerechter Angebote. Ergeben sich aus den Projekterfahrungen Wünsche hinsichtlich Veränderungen bei den Ordnungsmitteln in der Aus- und Fortbildung, dann sind insbesondere die Sozialpartner sowie die zuständigen Stellen (IHK, HwK etc.) und das Bundesinstitut für Berufsbildung Ansprechpartner. Weitere mögliche Ansprechpartner zur Entwicklung von Angeboten sind zudem Hochschulen, Berufsschulen etc.

Dimension 4: Arbeitsfeldbezogene Verbreitung und Verstetigung

Betrieblich orientierte Weiterbildungen beziehen sich häufig auf ganz konkrete Anforderungen in definierten Arbeitsfeldern. Beispiele hierfür sind Veränderungen in der Kundenstruktur der Gesundheitswirtschaft oder in der Arbeitsorganisation ganzheitlicher Produktionssysteme. Innovative Ansätze, inwiefern Weiterbildung Veränderungen im Arbeitsumfeld auffängt und die Belegschaften in den Prozessen begleitet, können branchen- und Regionen übergreifend von Interesse sein. Hier kommen vor allem betriebliche und überbetriebliche Personalentwicklungen sowie betriebsnahe Weiterbildungsträger als Interessenten infrage.

Dimension 5: Brancheninterne Verbreitung und Verstetigung

Das Programm der Sozialpartnerrichtlinie richtet sich ausschließlich an Unternehmen, die sich in Verbänden organisiert haben. Die mit dem Programm entwickelten Innovationen sollen zum einen Signale für Unternehmen setzen, die noch nicht den Weg in die Verbände gefunden haben. Zum anderen soll über die Verbreitung neuer Praktiken betrieblicher Weiterbildung (im Interesse der Unternehmen als auch der Beschäftigten) bei den Sozialpartnern dafür geworben werden, sich stärker in Sozialpartnerschaften zu engagieren.

Dimension 6: Branchenübergreifende Verbreitung und Verstetigung

Branchen sind keine trennscharfen unabhängigen Gebilde. So arbeiten zum Beispiel technische Ingenieurinnen und Ingenieure oder Maschinen- und Anlagenführer/-innen in verwandten Branchen der industriellen Produktion, in denen sie vergleichsweise ähnliche Tätigkeiten ausüben. Die branchenübergreifende Verbreitung von Projektergebnissen bezieht sich auf Berufsgruppen, die in unterschiedlichen Branchen angesiedelt sind. Interessenten sind Personalentwicklungen in Unternehmen und Berufsverbände, die sich mit den Arbeitsfeldern und Arbeitsbedingungen bestimmter Berufsgruppen auseinandersetzen.

4. Phase: Beobachten und Bewerten von Verstetigungseffekten

In dieser Phase steht die Frage nach einer erfolgreichen Verbreitung von Projektergebnissen im Mittelpunkt. Die Aufgabe der Verantwortlichen liegt darin, zu beobachten, ob und wie die Interessenten(gruppen) auf den unterschiedlichen Ebenen mit den ihnen zu Verfügung gestellten Projektergebnissen umgehen und wie die Umsetzung bzw. Anwendung erfolgt.

Im besten Fall wird eine regelmäßige Bewertung der Nutzung von Projektergebnissen durch die Nutzer vorgenommen. In dieser können unterstützende Maßnahmen (z. B. Beratung) enthalten sein. In der Praxis sind jedoch die Ressourcen für diese nachgeordnete Aufgabe häufig so gering, dass sich das Projektmanagement auf einmalige Rückmeldungen und ihre Diskussion beschränken muss. Dies entspricht dem Mindestmaß, das im Rahmen der Aktivitäten für Nachhaltigkeit erfolgen sollte.

5. Phase: Modifizieren des Nachhaltigkeitsmanagements

Der Modifikation von Projektergebnissen zur Sicherung der Nachhaltigkeit wird zwar nur im Bedarfsfall nachgegangen, dieser Bedarfsfall tritt jedoch häufig auf. Modifikationen sind immer dann nötig, wenn die Rückmeldungen und Beobachtungen Hinweise darauf enthalten, dass Projektergebnisse nicht adäquat verwertbar gemacht wurden, auf eine desinteressierte Zielgruppe stoßen oder für Interessenten(gruppen) in der aufbereiteten Form nicht einzusetzen waren. Beispielhaft seien an dieser Stelle Berichte genannt, die entweder zu ausführlich oder im Gegensatz dazu zu kurz gehalten sind. Weitere Beispiele sind aufwendige Flyer mit stark eingeschränkter Aussagekraft und unklarer Zielgruppe oder unverständliche Leitfäden und Beschreibungen.

Modifikationen bezüglich des „Verwertbar Machens“, aber auch des „Verbreitens“ sind häufig nötig, da Erfahrungswerte fehlen und die Strategien auf „trial and error“ (Versuch und Irrtum) beruhen. Deshalb sollte nicht von etwaigen vorläufigen „Fehlern beim Transfer“ oder Ähnlichem gesprochen werden.

Ganz im Gegenteil: Die Erfahrungen, die bei der Verbreitung von Innovationen gemacht werden, zeigen Grenzen auf und lassen Hürden und Widerstände klarer hervortreten. Die Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen der Nachhaltigkeitssicherung – auch mit der Entscheidungsfähigkeit, wie weit das eigene Engagement gehen soll – enthält großen Erkenntniswert über den Erfolg und die Wichtigkeit der Projektarbeit und ihre Ergebnisse. Es ist daher notwendig, auch diesem letzten Schritt Aufmerksamkeit zu widmen. Er entscheidet am Ende darüber, wie lange ein Projekt wirkt und wie nachhaltig die Produkte die berufliche und betriebliche Weiterbildungslandschaft der Zukunft prägen.

B. Typische Strategien zur Sicherung der Nachhaltigkeit

Ein Projekt erzielt in seinem Verlauf viele verschiedene Ergebnisse. Einige davon (bei weitem nicht alle) sind es wert, transferiert zu werden. Wenn jedoch von Ergebnistransfer die Rede ist, wird im Vorfeld häufig nicht näher geklärt, wohin das Ergebnis transferiert werden kann und wie es dazu aufbereitet werden muss d. Im Projekt werden eventuell allgemeine Informationen erstellt, deren Inhalte für die jeweiligen Leser immer nur teilweise interessant sind. Darüber hinaus achtet man bei der Verbreitung selten darauf, wer die Informationen erhält und ob diese Gruppe etwas Bestimmtes damit anfangen kann. Das führt zu Verschwendung von Zeit und Ressourcen.

Die folgenden Beispiele sollen Anhaltspunkte zur Effektivierung des Vorgehens geben. Sie machen die Vielfalt von transferfähigen Projektergebnissen deutlich und bieten gleichzeitig passende Methoden der Aufbereitung sowie der Verbreitung an. Die Beispiele sind als Anregungen zu verstehen und können verschränkt, erweitert oder vereinfacht werden.

Projekttyp I: Ermittlung des branchenspezifischen Qualifizierungsbedarfs

Projektergebnis	Herstellung der Transferfähigkeit	Verbreitung der Projektergebnisse
Branchen- und zielgruppenspezifische Erhebungs- und Auswertungsinstrumente	Herstellung eines Instrumentenkoffers mit Auswertungsmanual	Weitergabe an Personalverantwortliche verwandter Unternehmen oder Abteilungen
Erhebungs- und Rückkopplungsstrategien	Dokumentation des Vorgehens in Berichtsform	Weitergabe an Personalverantwortliche verwandter Unternehmen oder Abteilungen
Wissen über den Qualifizierungsbedarf	Generalisierung der spezifischen Ergebnisse und Herstellung von Informationsmaterial	Weitergabe an Sozialpartner, Präsentation auf Veranstaltungen, Transferworkshops

Projekttyp II: Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen

Projektergebnis	Herstellung der Transferfähigkeit	Verbreitung der Projektergebnisse
Weiterbildungskonzepte/Modulreihen	Erarbeitung eines generalisierten Konzepthandbuch	Dozentenweiterbildung, eigene Veröffentlichung
Schulungsmaterial	Erstellen von Mappen für Trainer-/Teilnehmermaterialien	Dozentenweiterbildung, eigene Veröffentlichung
Dokumentationen der Durchführungen	Erfahrungsberichte für unterschiedliche Zielgruppen	Artikel in Fachzeitschriften, online-Veröffentlichung
Dokumente/Strategien der Qualitätssicherung	Qualitätshandbuch für bestimmte Schulungsinhalte	Eigene Veröffentlichungen, Präsentation auf Veranstaltungen

Projekttyp III: Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen

Projektergebnis	Herstellung der Transferfähigkeit	Verbreitung der Projektergebnisse
Wissen über berufsspezifische Karriereplanung	Erstellen von Ratgeberliteratur für bestimmte Berufsgruppen, Erstellen von Weiterbildungsangeboten für Personalentwickler/-innen	Veröffentlichung in Broschüren und Durchführung von Weiterbildung, Plattformen der Berufsbildungsinstitutionen nutzen
Wissen über Qualifizierungsmöglichkeiten		
Beraterkompetenz im Bereich PE	Entwicklung von Weiterbildungsansätzen für Personalentwickler/-innen	Expertenaustausch (z. B. Beraterworkshop), Beraterausbildungen
Betriebliches Wissensmanagement und Netzwerkarbeit	Modellierung des Vorgehens in bestimmten betrieblichen Strukturen	Präsentation auf Veranstaltungen, eigene Veröffentlichung

Projekttyp IV: Motivation von Zielgruppen für die Weiterbildung

Projektergebnis	Herstellung der Transferfähigkeit	Verbreitung der Projektergebnisse
Konzepte für Multiplikatoraus- und -weiterbildung	Erarbeitung eines Konzepthandbuchs	Eigene Veröffentlichung, Verbreitung in Unternehmensnetzwerken
Erfahrungen mit dem Aufbau von betrieblichen Beraternetzwerken und der Implementierung von Beratungsstrukturen	Berichtslegung für potenzielle Interessenten	Veranstaltungen, Präsentationen, online-Veröffentlichungen

Projekttyp V: Aufbau von vernetzten Strukturen

Projektergebnis	Herstellung der Transferfähigkeit	Verbreitung der Projektergebnisse
Wissen über den branchenspezifischen Weiterbildungsstatus	Erstellen von Branchenübersichten und Statistiken	Veröffentlichung und Präsentation auf spezifischen Veranstaltungen
Techniken der übergreifenden Weiterbildungsanalyse	Generalisierung: Modellierung des Vorgehens für die Vernetzung in einer Branche	Veröffentlichung und Präsentation auf spezifischen Veranstaltungen
Wissen über den Entwicklungsbedarf von Weiterbildungsstrukturen	Entwicklung von Handlungsempfehlungen	Informationsweitergabe an Sozialpartner und Weiterbildungsträger

C. Tipps zur Ressourcenplanung für Nachhaltigkeitsstrategien

Bestimmen Sie in regelmäßigen Abständen transferwürdige Projektergebnisse während des Projektverlaufes.

Es ist sinnvoll, sich zu vergegenwärtigen, in welchen Bereichen der Weiterbildung das Projekt angesiedelt ist. Projektergebnisse in der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung können vorläufig abgeschlossene Entwicklungen von und für Akteure im Bildungsbereich sein. Als Beispiele dafür gelten Konzeptleitfäden, Methodenhandbücher, Erfahrungsberichte, Modelle im Bereich Bildung und Beratung, Analyse-, Erhebungs- sowie Planungs- und Durchführungsinstrumente. Auch strategische Entwicklungen zur Implementierung und/oder Beeinflussung bestimmter Rahmenbedingungen können als Projektergebnisse gelten.

Ein weiterer Aspekt sollte berücksichtigt werden: Jedes Projekt produziert einzigartige Erfahrungen. Deshalb ist Kreativität gefragt, in welcher Form diese Erfahrungen der Allgemeinheit zugänglich gemacht werden können. Sollten also Produkte entstehen, die als Innovation Eingang in die Bildungspraxis finden, wäre das ein überaus wünschenswertes Ergebnis, das Aufmerksamkeit erregen kann.

Prüfen Sie jedes Projektergebnis einzeln in Bezug auf Transferfähigkeit und Möglichkeiten der Verwertung durch andere.

Prinzipiell ist jedes Projektergebnis transferabel. Die Anforderung besteht darin, ein Projektergebnis so weit zu generalisieren, dass es in anderen ähnlichen oder auch unähnlichen Kontexten einsetzbar ist und von Erstanwendern ohne großen Aufwand adaptiert werden kann. Ob und wie dies gelingt, entscheidet sich jedoch erst in der Beobachtungsphase. Bedingung für die Verbreitung eines Projektergebnisses ist jedoch, dass ein Bedarf in anderen Kontexten dafür existiert.

Dokumentieren Sie Ihre Erfolge bei der Verbreitung und Verstärkung der Projektergebnisse und präsentieren Sie anderen Ihre Strategien.

Bei der Übertragung und Anwendung von Konzepten und Methoden in neuen Kontexten spielt nicht nur Einsatzintensität und Verbreitungsgrad, sondern auch die Zeit eine erhebliche Rolle. Projekte sind als Impulsgeber für weitere Entwicklungen gedacht. Sie sollen einen Anstoß zu Veränderungen geben, die sich dann mehr oder weniger von alleine tragen. Eine erfolgreiche Verbreitung ist dann erreicht, wenn sich aufgrund der Impulse im weiteren zeitlichen Verlauf ein Netz an Aktivitäten erkennen lässt, die dem Ziel des Förderprogramms entsprechen und sich ohne Förderung messbar weiterentwickeln.

To-do-Liste: Sicherung der Nachhaltigkeit im Projekt

Die Aktivitäten zur Sicherung der Nachhaltigkeit liegen, je nach Umfang und Größe des Projektes, meist hauptverantwortlich bei ein bis zwei Personen innerhalb des Projektteams. Ihre Aufgaben bestehen vorrangig darin,

- dafür zu sorgen, dass ein Plan zur Sicherung der Nachhaltigkeit entwickelt und im Team konsensfähig beschlossen wird,
- an Fristen, Veranstaltungen und Abgabeterminen zu erinnern, sie ggf. mit zu organisieren,
- die Kolleginnen und Kollegen beim „Verwertbar machen“ von Projektergebnissen zu unterstützen (z. B. mit Dokumentenvorlagen, Präsentationsvorlagen, Moderati-

on von Transferveranstaltungen oder auch technische Unterstützung),

- Ideen zur Verbreitung zu entwickeln, sie im Team zu diskutieren und zum Beschluss führen
- im Rahmen der Verbreitung von Projektergebnissen Netzwerke zu erschließen und zu aktivieren,
- die externe Aufnahme und Weiterverwendung von Projektergebnissen (sowie die Hürden auf diesem Weg) zu beobachten und zu dokumentieren,
- die gemachten Beobachtungen zur Verbreitung und Verstetigung der Projektergebnisse zu dokumentieren, dem Team zurück zu koppeln und gemeinsam zu bewerten,
- ggf. Vorschläge zur Modifikation der Nachhaltigkeitsstrategien auf Basis der Bewertungen zu machen und dafür zu sorgen, dass der Zyklus weiterläuft.

Beziehen Sie Interessengruppen in die Aktivitäten zur Sicherung der Nachhaltigkeit ein und delegieren Sie verbindlich Aufgaben.

Nicht alle Schritte sind allein vom Projektmanagement zu bewältigen. Ein hoher Anteil der Verantwortung liegt bei den Beteiligten und den potenziellen Interessentinnen und Interessenten. Deshalb ist es sinnvoll, die Aufgaben innerhalb des Projektteams im Bereich der Dissemination zu delegieren und die Verantwortung bei den Interessierten abzugeben oder zu teilen. Die Verbreitung muss zwar vorrangig vom Projektträger selbst und seinen Partnern initiiert werden. Dies geschieht jedoch nicht ohne Unterstützung durch das Umfeld. Die Aufgabe des Nachhaltigkeitsmanagements ist es, Unternehmensleitungen, Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte sowie Sozialpartner einzubeziehen und Verantwortlichkeiten zu vereinbaren. Jedes Netzwerk, das zugänglich ist und in dem sich potenzielle Adressatinnen und Adressaten für Projektergebnisse befinden, kann dafür genutzt werden.

Erweitern Sie bewusst und in Maßen die Grenzen der Nachhaltigkeit für Ihre Projektergebnisse.

Die Verstetigung und Verbreitung von Projektergebnissen stößt nicht nur bezüglich der manchmal kaum herstellbaren Übertragbarkeit derselben oder durch zu geringe Ressourcen innerhalb eines Projektes auf unüberwindliche Hürden. Die Grenzen können auch in der Geschlossenheit von Systemen liegen. So wird zwar von Verantwortlichen die Wichtigkeit und Notwendigkeit lebenslangen Lernens beschworen, doch gelingt die Umsetzung in der Realität oft nicht oder nur zum Teil und es bleibt ein Unterschied zwischen Reden und Handeln bestehen.

Dazu kommt oftmals die Uneinigkeit über die finanzielle Verantwortlichkeit und die Übernahme der Kosten. Offenkundige oder verdeckte Hemmnisse im Bereich der betrieblichen Weiterbildung sowohl bei Sozialpartnern als auch in Unternehmen und bei Arbeitnehmern können zwar nicht geändert, aber dokumentiert werden, damit deutlich wird, wo warum die Grenzen liegen. Darüber hinaus dienen diese Dokumentationen als Grundlage für weitere Ursachenforschung über die vielfältigen Umsetzungsschwierigkeiten betrieblicher Weiterbildungsprozesse. Trauen Sie sich also, die Grenzen Ihrer Verbreitungsversuche zu erfahren und vor allen Dingen weiterzugeben. Sie sind die Expertin bzw. der Experte auf diesem Feld und Ihre Erfahrung und Position ist gefragt.

D. Weiterführende Hinweise und Literatur

Bundesinstitut für Berufsbildung (2001): Valorisation durch Evaluation. Ergebnisse europäischer Innovationsprojekte in Leonardo da Vinci 1995 - 1999. Studie der Sozialforschungsstelle Dortmund im Auftrag der Nationalen Agentur Bildung für Europa beim BIBB, Bonn

(www.na-bibb.de, 02.03.2012)

Bundesinstitut für Berufsbildung (2008): Zusammenfassende Handlungsempfehlungen aus acht Jahren SWA-Programmarbeit. Wissenschaftliche Begleitung des Programms „Schule, Wirtschaftsleben, Arbeit“ swa

(www.swa-programm.de, 02.03.2012)

Europäische Kommission (2005): Der Valorisierungsplan – Leitfaden für Projektantragsteller. Leonardo da Vinci Förderprogramm.

(www.eu.int, 02.03.2012)

Lindquist, A.-K. (o. J.): Dissemination and Valorisation strategy. Guide for project partners. EU/Grundtvig Programme

(www.pghht.com, 02.03.2012)

Reubsaet, T. (2005): Valorisation down to earth – guidance through the obstinate context of Leonardo da Vinci projects. REVICE, Centre for Work, Training and Social Policy, Nijmegen

(www.leonardodavinci.nl, 02.03.2012)

Wolf, G. (2006): Valorisierung – mehr als ein Gespenst. In: DIE Zeitschrift 2006/2. Internationaler Markt der Weiterbildung. S. 45, Bonn.

(www.diezeitschrift.de, 02.03.2012)

Marz, L. und Krstacic-Galic, A. (2010): Valorisierung durch Problem/Solution-Framing. Das Beispiel der deutschen Wasserstoff- und Brennstoffzellen-Community. In: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung WZB – discussion paper, SP III 2010-403, Berlin

(bibliothek.wzb.eu, 02.03.2012)

E. Informationen

Allgemeine Informationen

Allgemeine Informationen zur Bundesinitiative und zum Europäischen Sozialfonds finden Sie unter:

www.initiative-weiter-bilden.de

www.bmas.de

www.esf.de

www.esf-projekte.bund.de

Kontakt

Für inhaltliche Fragen zur Initiative „weiter bilden“ und zur Projektbegleitung steht Ihnen die Regiestelle gern zur Verfügung:

Regiestelle Weiterbildung

Wichmannstraße 6
10787 Berlin

Ansprechpartnerin:

Dr. Nadja Cirulies

Tel.: 030 4174986-43

E-Mail: info@regiestelle-weiterbildung.de

Für grundsätzliche Fragen zur Initiative „weiter bilden“ sowie anderen Förderprogrammen im Rahmen des ESF wenden Sie sich bitte an das Bundesministerium für Arbeit und Soziales:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Wilhelmstraße 49
11017 Berlin

Ansprechpartner:

Dr. Dietrich Englert

Tel.: 030 18527-6941

E-Mail: dietrich.englert@bmas.bund.de

Impressum

Herausgegeben von der Regiestelle Weiterbildung

Gefördert durch:



Regiestelle Weiterbildung
Wichmannstraße 6
10787 Berlin
Tel.: 030 4174986-0
Fax: 030 4174986-10
E-Mail: info@regiestelle-weiterbildung.de
Internet: www.initiative-weiter-bilden.de

Die Regiestelle wird gemeinsam vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) und dem DGB Bildungswerk getragen.



Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH
Obere Turnstraße 8
90429 Nürnberg
www.f-bb.de



DGB Bildungswerk e. V.
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
www.dgb-bildungswerk.de