

# „Öffnen wir die Schatzkammern!“

## Plädoyer für Nachhaltigkeit in der Projektarbeit

### 1. Funktion und Rolle von Projekten

„Gibt’s schon!“ wird oft gesagt, wenn Antworten auf Schwierigkeiten gesucht werden, deren Auflösung seit langem überfällig ist. Oder es werden Modellprojekte initiiert: Von der Berufsorientierung Jugendlicher, über die Fachkräftegewinnung für kleine und mittlere Unternehmen bis hin zur Integration älterer Langzeitarbeitsloser in den Arbeitsmarkt. Im Rahmen dieser Projekte entstehen vielfältige und weitgehend neue Produkte, Aktionsformen, Methoden, Medien, deren Qualität auf Programmkonferenzen und in Publikationen zu Recht gelobt wird. Genannt seien beispielsweise die Entwicklungspartnerschaften der europäischen Gemeinschaftsinitiative EQUAL oder die Projektverbände des ESF Programms ‚XENOS ‚Integration und Vielfalt‘<sup>1</sup>.

Trotz alledem! Die Fülle öffentlich finanzierter Modellprogramme und Pilotprojekte hat nur selten vermocht, grundsätzliche Besserungen auszulösen. Viele der entstandenen Alternativen bleiben für die regionalen, bzw. sektoralen Kontexte weitgehend wirkungslos. Deren Relevanz erschließt sich in der Regel nur einer ‚auserwählten‘ Öffentlichkeit. Zudem verschwindet bis heute immer noch vieles nach der Beendigung eines Projektes zwischen den Aktendeckeln eines Abschlussberichtes.

Die Gründe für diesen eigenartigen Widerspruch erschließen sich nicht auf den ersten Blick. Von Alexander Kluge stammt der Satz, Projekte seien „im Grunde Vorgriffe, Ausbrüche in die Ferne“, deren Kühnheit führe allerdings „nicht dazu, dass sie Traditionen bilden“<sup>2</sup>. Kluge bringt hier das Dilemma ganzer Generationen von Modell- und Pilotprojekten auf den Punkt.

Derartige Projekte agieren häufig jenseits landläufiger Erfahrung, nicht selten dort, wo sich „Sand im Getriebe“ befindet. In deren Fokus stehen "Zukunftslabore", die in der Kooperation von Unternehmen, Berufsbildungseinrichtungen, Verwaltungen, Arbeitsagenturen, Kammern und Sozialpartnern heute Problemlösungsstrategien für morgen antizipieren: durch gemeinsame Entwicklung, Beratung, Qualifizierung und Vermittlung.

Erfolgreiche Projekte stören zudem ‚Althergebrachtes‘ und provozieren zugleich aber auch dessen Beharrungsvermögen. Neue Ideen einzuführen bedeutet für die Betroffenen immer eine Veränderung bekannter eigener Routinen oder auch von komplexeren Prozessen in der Organisation. Weil der Widerstand bei Veränderungen naturgesetzähnlich auftritt, ist es wichtig, den Veränderungsprozess mit diesem Wissen zu begleiten und Betroffenen in Nutzer-Organisationen frühzeitig und transparent zu Beteiligten zu machen.

---

<sup>1</sup> Siehe: [www.xenos-panorama-bund.de](http://www.xenos-panorama-bund.de)

<sup>2</sup> Alexander Kluge im Gespräch mit Claus Philipp 2005 (<https://www.kluge-alexander.de/zur-person/interviews-mit/details/artikel/projekte-sind-im-grunde-vorgriffe-ausbrueche-in-die-ferne.html>)

## 2. Vier Strategien zur Nachhaltigkeit

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

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

- **Vernetzen:** Durch gezielte Einbindung von operativen und strategischen Partnern bereits in der Planung können Verbreitung und Validierung der Ergebnisse erfolgen und die Wirksamkeit verstärkt werden.
- **Validieren:** Die beschriebenen Ergebnisse werden von den Projektbeteiligten, den Betroffenen und weiteren „Sachverständigen“ überprüft bzw. bewertet.
- **„Verwertbar machen“:** Projektergebnisse müssen für den Transfer speziell aufbereitet werden („Produkte“). Dabei geht es um die Fragen „Für wen ist das Ergebnis interessant? Welche Bedeutung, welche Transfermöglichkeit, welchen Vorteil bringt eine Lösung?“
- **Verbreiten:** Ergebnisse werden dokumentiert und zielgruppengerecht aufbereitet und möglichen Abnehmern/-innen gezielt nahegebracht. Geeignete Formate sind beispielsweise Transferwerkstätten, in denen sich Transfergeber und Transfernehmer über die Details eines solchen Prozesses verständigen.

## 3. Wer profitiert vom Transfer?

Die Mühe lohnt sich! Von den Ergebnissen einer systematischen Verstetigungs- und Transferarbeit werden direkt verschiedenen Zielgruppen angesprochen:

- Bildungsdienstleister, berufsbildende Schulen, Volkshochschulen, Migrantenorganisationen und Bildungseinrichtungen der Sozialpartner reichern sich mit innovativen Methoden und Instrumenten an und verbessern Organisationsentwicklung und Portfolio.
- Verwaltungen, Arbeitsagenturen und Job Center informieren sich über Modellprojekte aus komplementären Programmen des Bundes und der Länder und können im Effekt gezielter und kohärenter fördern.
- Künftige Projektträger verfügen über einen Pool innovativer Ideen und Ansätze, die zum Ideentransfer anregen.
- Kleine und mittlere Unternehmen erhalten bspw. Informationen über geförderte Beratungsangebote in den Bereichen Weiterbildung, Fachkräftegewinnung und -sicherung und entsprechende Medien (Toolboxen etc.).
- Weiterbildungssuchende erhalten einen Überblick über das Angebotsportfolio der Projektträger.

#### **4. Verstetigung und Transfer: zwei Seiten einer Medaille**

Wo es einem Projekt gelingt, seine Ergebnisse und/oder den Arbeitsansatz in der eigenen Organisation zu verankern und zu verstetigen, kann auch der Transfer - in andere Bereiche, Sektoren oder Regionen - besser gelingen. Die im Projektverbund vor Ort erwiesene Machbarkeit, Qualität und Akzeptanz von Projektarbeit und ihren Ergebnissen sind die beste Werbung für Transfers, d.h. Nutzung durch bislang nicht Beteiligte, die aber ein ähnliches Problem lösen wollen. Solche Verstetigungen und Transfers erhöhen die Wirksamkeit und Reichweite von Projektarbeit.

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

#### **5. Externer Support: Regionale Transferinitiativen und –agenturen**

Eine wichtige Voraussetzung zur Förderung und Intensivierung von Transferaktivitäten wäre die Etablierung regionaler *Transferagenturen*. Bereits existierende gute Ansätze wie etwa diejenigen im Rahmen der ‚Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement‘ könnten beispielsweise zu programmübergreifenden Strukturen weiterentwickelt werden.

Sie hätten zum Ziel:

- eine Region für bestimmte (z. B. demographisch bedingte) Probleme und Chancen zu sensibilisieren
- innovative Lösungen aus verschiedenen Programmen und Projekten bekannt zu machen, aufzubereiten und zu verbreiten
- Anbieter und Nutzer von Good-Practice im Rahmen sog. Transferateliers zusammenzubringen

Träger bzw. Teilnehmer könnten sein:

- öffentliche und private „stakeholder“ des Themas (Behörden, Sozialpartner, Interessenvertretungen Betroffener etc.) als Förderer und strategische Partner
- Anbieter neuer Lösungen und Leistungen als operative Partner

- Einrichtungen, Unternehmen, Individuen als Nutzer

Schwerpunkte des Angebots könnten sein:

- Öffentlichkeitsarbeit zu bestimmten Themen, Good-Practices, neuen Dienstleistungen und Produkten (Internetportal, Newsletter, etc.)
- ‚neutrale‘ Beratung von Projektträgern zu bestimmten Themen und Formaten
- Organisation von Fachgesprächen und -tagungen, Transferwerkstätten
- Vermittlung von Angeboten
- Qualifizierung von Projektträgern zu Methoden und Instrumenten

Die Beratungs- und Vermittlungsangebote sollten dabei im Idealfall nicht nur auf Anfrage, sondern „aufsuchend“ durch sogenannte ‚Transferlotsen‘ erfolgen. Darüberhinausgehende Angebote sollten aus Kosten- und Wettbewerbsgründen nicht selbst erbracht, sondern vermittelt werden. Ohnehin sollte die Agentur nur zusätzlich vermitteln, was noch nicht verfügbar ist. Das bedeutete Arbeitsteilung und (Lotsen-)Kooperation mit bestehenden Diensten, Netzwerken und Transferagenturen. Vor der Weitergabe sollten alle Angebote auf Qualität und Referenzen geprüft werden.

Um eine Breitenwirkung erzielen zu können, sollten die Angebote einer derartigen Transferagentur möglichst ein kostenloses ‚Standing Offer‘ sein.

## 6. Erkenntnisse

Es gibt kein allgemeingültiges Rezept für erfolgreiche Verstetigungs- und Transferarbeit. Gleichwohl sind in vielen Programm- und Projektzyklen der letzten Jahre einige grundlegende Erkenntnisse erwachsen, die hier exemplarisch genannt seien:

1. Der Transfer guter Praxis ist gemeinsame Aufgabe von Programmen und Projekten. Um ihn überprüfen zu können, ist Transfer als konzeptioneller Bestandteil von Programmen und Projekten auszuweisen und zu etablieren.
2. Überlegungen zu Verstetigung und Transfer stehen zu Beginn einer Programmperiode/eines Projektzyklus‘ und sind somit integraler Bestandteil sowohl der Planung von Programmen als auch von Projekten.
3. Verwaltungen sind im Rahmen ihrer Programmsteuerung und ihrer Projektförderung weitgehend mit formalen Aufgaben ausgelastet und können den inhaltlichen Gehalt von Modellentwicklungen nur unvollständig nachzuvollziehen. Im Wege des netzwerkorientierten Outsourcing könnte es Programmverwaltungen gelingen, den Gehalt von modellhaften Verfahren und Produkten zu sichern und als nutzbar zu

präsentieren. Externe ‚neutrale‘ Unterstützungsangebote wären zu etablieren und mit entsprechenden Ressourcen auszustatten.

4. Erforderlich ist aber auch ein Transfer "nach innen": die am Transfer beteiligten Programm- und Projektinstitutionen müssen diesen auch durch ihre internen Strukturen und Prozesse absichern. Interne ‚Transfermoderatoren‘ können den Prozess begleiten.
5. Qualitätsstandards, Methoden und Instrumente für den Transfer müssen öffentlich diskutiert und verfügbar gemacht werden (Transferscan, Social Return on Investment, ...). Entsprechende Fortbildungsangebote für Programm- und Projektverantwortliche wären zu etablieren. Zudem müssen Datenbanken in dialogorientierte, redaktionell betreute CMS-Systeme umgewandelt, bzw. durch diese ergänzt werden.
6. Wir müssen das *Wie* der Entstehung von Produkten kennen, um Transfer erwirken zu können. Er beruht auf Voraussetzungen: der Diskriminierung der zu transferierenden Verfahren und Produkte, der Kenntnisse des Bedarfs potentieller Nutzer sowie der Verfügbarkeit entsprechender Supportstrukturen.
7. Transfer vollzieht sich im Dialog von Anbietern und potenziellen Nutzern. Entsprechende Formate (‚Transferateliers‘) sind zu etablieren, wenn Transfer auch faktisch stattfinden soll.

## 7. Resümee und Ausblick

Die Europäische Union befindet sich auf der Zielgeraden der aktuellen EU-Strukturfondsperiode. Die EU Kommission, aber auch Bund und Länder planen bereits heute die Prioritäten für die Zeit nach 2020.

**Anlass genug, auf das Erreichte zu blicken und die Schatzkammern zu öffnen!**

Genannt seien exemplarisch zwei Schatzkammern, die es zu ‚plündern‘ gilt:

[www.xenos-panorama-bund.de](http://www.xenos-panorama-bund.de)

Die Transfer- und Vernetzungsstelle **XENOS Panorama Bund** ([www.xenos-panorama-bund.de](http://www.xenos-panorama-bund.de)) hat in den Jahren 2009 – 2015 dazu beigetragen, die Praxis von bundesweit über 100 XENOS-Projektverbänden zu verbreiten und wirksame Ansätze bekannter zu machen. Entstanden sind eine Vielzahl von Publikationen, Leitfäden, Themenbroschüren und Veranstaltungsdokumentationen, die sämtlich einen lebendigen Einblick in die Verstetigungs- und Transferarbeit dieser Projekte gewähren:

- Die Broschüren "Neue Wege im Gesundheits- und Pflegebereich" sowie "Neue Wege für junge Straftäter, Strafgefangene und Haftentlassene" dokumentieren erfolgreiche überregionale Beispiele von Verstetigung und Transfer in diesen beiden Kontexten.
- Der Werkstattbericht ‚Verstetigung und Transfer – Wie geht das?‘ gibt Einblicke in die alltägliche Verstetigungspraxis ausgewählter XENOS-Projektverbände.
- Mit dem ‚Transfer-Coach‘ steht Projektmacher/-innen ein Online-Ratgeber zur Verfügung, der alle Phasen der Projektarbeit von der Planung bis zum Abschluss im

Hinblick auf die Gestaltung von Nachhaltigkeit in der Projektarbeit beleuchtet und Praxis-Tipps für Projektakteure gibt.

Alle Publikationen stehen noch als PDF-Datei zum Download zur Verfügung.  
(<http://www.xenos-panorama-bund.de/xenos-panorama-bund/veroeffentlichungen>)

### [www.berlin-transfer.net](http://www.berlin-transfer.net)

Die regionale Transferplattform **Berlin Transfer** ([www.berlin-transfer.net](http://www.berlin-transfer.net)) sichert seit 2009 im Auftrag der Berliner Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales die Vernetzungen und Ergebnisse der Berliner Projekte, die aus Mitteln des Landes Berlin und des ESF OP Bund gefördert werden. Auch auf dieser Plattform finden Interessierte eine Fülle interessanter Dokumente zum Thema Nachhaltigkeit:

- Projektpanoramen und Ergebnisprofile dokumentieren die Arbeit der Berliner Modellprojekte für berufliche Bildung, der Integrationsrichtlinie Bund, der ESF Richtlinie Rückenwind, der Sozialpartnerrichtlinie und von Jobstarter plus.
- Ein Wissenspool offeriert viele Instrumente, Hilfsmittel und Leitfäden zum Thema Transfer und Transparenz sowie eine Liste mit weiteren hilfreichen Links.

#### **Verfasser:**

Klaus-Dieter Paul

Geschäftsführer u.bus Gesellschaft für regionale Entwicklung und europäisches Projektmanagement mbH

Berlin, August 2019