

Thomas Stahl

# Innovationsprojekte managen durch Selbstevaluation

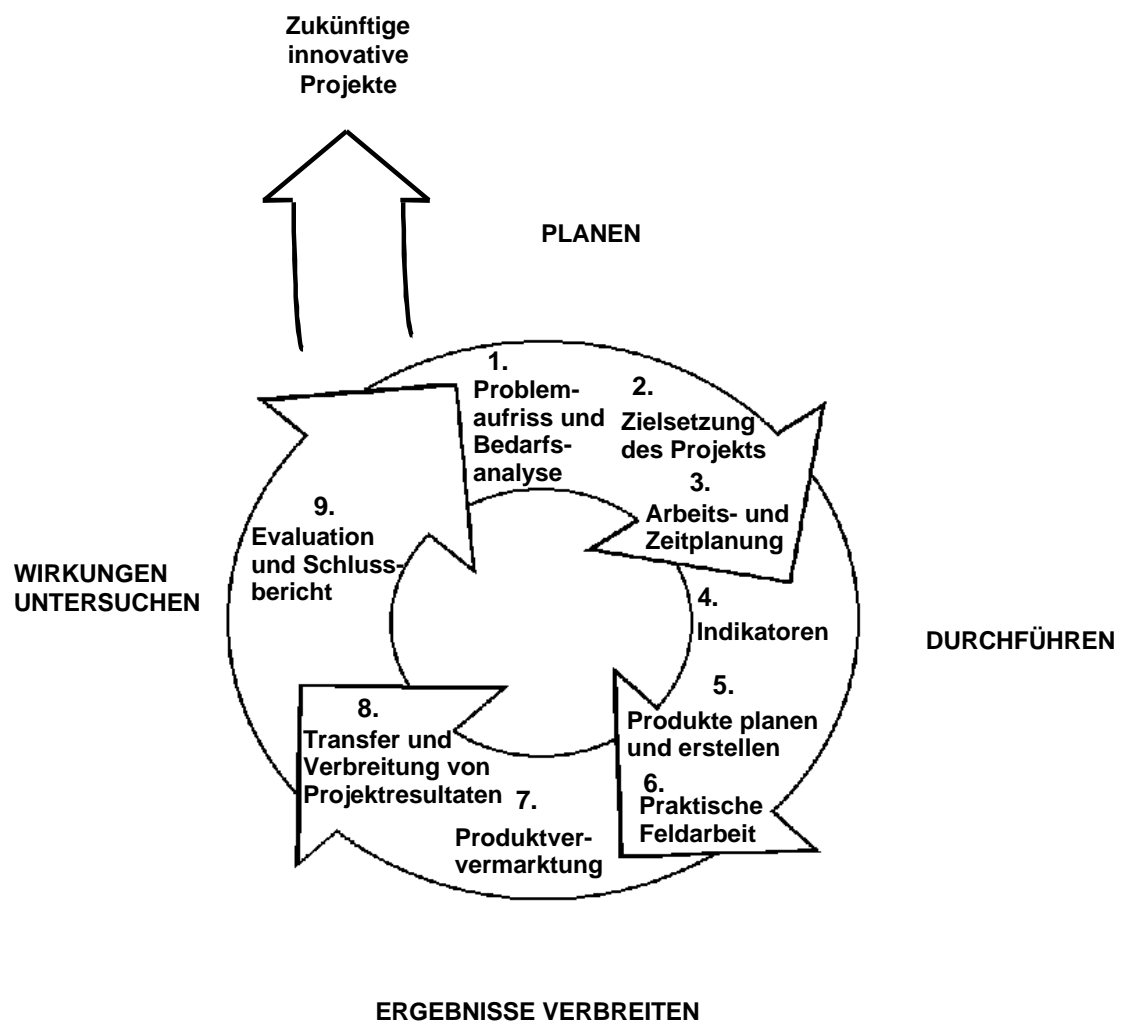
Ein Leitfaden zum reflexiven Projektmanagement

# ADAPT

## Gemeinschaftsinitiative

## Neun Schritte zur Qualitätssicherung in der Projektarbeit

SCHRITT 1 - PROBLEMAUFRISS UND BEDARFSANALYSE	7
SCHRITT 2 - ZIELSETZUNG DES PROJEKTS	11
SCHRITT 3 - ARBEITS- UND ZEITPLANUNG	15
SCHRITT 4 - INDIKATOREN	21
SCHRITT 5 - PRODUKTE PLANEN UND ERSTELLEN	26
SCHRITT 6 - PRAKTISCHE FELDARBEIT	31
SCHRITT 7 - PRODUKTVERMARKTUNG	37
SCHRITT 8 - TRANSFER UND VERBREITUNG VON PROJEKTRESULTATEN	40
SCHRITT 9 - EVALUATION UND SCHLUSSBERICHT	44



## Was ist Projekt-Selbstevaluation?

Wie alle gute Ideen ist Projekt-Selbstevaluation im Wesentlichen ganz einfach. Selbstevaluation ist Bestandteil des alltäglichen menschlichen Verhaltens.

Jede Minute des Tages ist unterteilt in Abschnitte, in denen Sie denken (Planung), etwas tun (praktische Durchführung) und die Ergebnisse überprüfen (Selbstreflexion). Reflexion ist der Springpunkt menschlicher Existenz und Entwicklung. Ob wir einen Käsekuchen backen oder ein Unternehmen leiten, aufgrund unserer praktischen Erfahrung überprüfen wir beständig unsere Aktionen und ändern unser Verhalten und unsere Arbeitsmethoden. Auf diese Weise wollen wir unsere Tätigkeit und deren Ergebnisse in Form ihrer Wirkungen auf die Umwelt verbessern.

## Selbstevaluation für welchen Zweck?

Die vier Hauptzwecke der Selbstevaluation sind:

<b>Besseres Innovations-Management</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• die Projektinformationssysteme verbessern, die Verfahren und Produkte überprüfen;</li><li>• die Weiterentwicklung der Team-Mitglieder durch Selbstreflexion, kritisches Nachdenken und Überprüfen sicherstellen.</li></ul>
<b>Messung der Wirksamkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sicherstellen, dass der Projektnutzen die Leute erreicht;</li><li>• die durch das Projekt erreichten Verbesserungen hervorheben.</li></ul>
<b>Lernen und Unterstützung des Entwicklungsprozesses</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• alle relevanten Gruppen einbeziehen und zur Teilnahme ermutigen;</li><li>• das Lernen und weitere Innovationen im Projektteam fördern.</li></ul>
<b>Ausrichtung der projektinternen Ziele an seinen ursprünglichen Zielen, die die Grundlage für die finanzielle ADAPT-Unterstützung waren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sicherstellen, dass sich das Projekt seinen eigentlichen Zielen entsprechend entwickelt;</li><li>• demonstrieren, dass die Ressourcen von den relevanten Gruppen effektiv eingesetzt und bewertet werden.</li></ul>

## Selbstevaluation findet während der gesamten Projektlaufzeit statt

In allen Phasen des Projekts, vom Entwurf und der Planung bis hin zur Umsetzung, der abschließenden Verbreitung und dem Bericht über die Ergebnisse, hilft Ihnen die Selbstevaluation, Ihre Arbeitsmethoden fortwährend zu optimieren. Sie ist ein zentrales Element des Entwicklungsprozesses. Sie unterstützt den Entwicklungsprozess, führt zu besseren Ergebnissen und zu einer größeren Chance, die Resultate nach Abschluss des Projekts zu verbreiten.

## Wer sollte in die Selbstevaluation mit einbezogen werden

Der **Projektleiter** trifft normalerweise die Entscheidung, einen Selbstevaluationsprozess einzuführen.

In diesem Leitfaden bezeichnet der Begriff **Projektteam** die Personengruppe, die während der gesamten Projektlaufzeit in die Selbstevaluation miteinbezogen ist. Dazu gehören in der Regel vor allem die Projektmitarbeiter im engeren Sinn.

Es gibt eine große Anzahl weiterer Personen und Organisationen, dies sind die **Betroffenen**, die durch die Projektergebnisse viel gewinnen oder verlieren können. Dazu gehören die unmittelbaren Nutznießer oder Klienten, Praktiker in den relevanten Bereichen (Ausbilder, Berater, Consultants), Repräsentanten lokaler öffentlicher oder halböffentlicher Agenturen, Unternehmen, Gewerkschaften, freiwillige oder professionelle Hilfsorganisationen, Universitäten und weitere Experten. Dazu gehören auch - und diese sind von besonderer Bedeutung - die vom Projekt angesprochenen Kunden oder Nutznießer. Die Betroffenen müssen nicht zum Projektteam gehören, sie können aber auf Grundlage ihrer Sachkenntnis und ihrer Interessen in den entscheidenden Phasen des Projekts wertvolle Hinweise geben. Vertreter von wichtigen Betroffenen- oder Kundengruppen können in einem Projektbeirat beteiligt werden.

## Selbstevaluation ist eine Herausforderung

Der Projektleiter überzeugt seine Mitarbeiter von der Notwendigkeit, einen Selbstevaluationsprozess in alle Phasen der Projektentwicklung zu integrieren. Er entscheidet auch, wer in welche Phase einbezogen werden soll. Wir empfehlen, dass die Selbstevaluationsaktivitäten vom Projektteam gemeinsam geplant und organisiert werden sollten. Das Projektteam sollte auch an allen regelmäßigen Überprüfungen teilnehmen, unmittelbare Schlussfolgerungen ziehen, Änderungsvorschläge abgeben, die auch zu entsprechenden Entscheidungen führen, und an der Umsetzung der Änderungen mitwirken.

Die Integration von Selbstevaluation in die Entwicklung und Verwaltung eines Projekts erfordert bestimmte Einstellungen und Fähigkeiten, insbesondere
<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivation zur Veränderung und Entwicklung;</li><li>• Bereitschaft zu Offenheit und Selbstkritik;</li><li>• Entschlossenheit, praktische Resultate zu erreichen;</li><li>• Verständnis für den Wert von Teamarbeit;</li><li>• Kompetenz zur Selbstevaluation.</li></ul>

## Wie soll dieser Leitfaden benutzt werden?

Dieser Leitfaden zur Selbstevaluation ist in neun Schritte gegliedert - neun Module - die den einzelnen Phasen im Lebenszyklus eines Projekts entsprechen. Wenn schnelles Handeln erforderlich ist, schlagen Sie gleich in dem Abschnitt nach, der sich mit Ihren aktuellen Problemen beschäftigt. Dort finden Sie ggf. auch Querverweise zu anderen relevanten Abschnitten. Zur Vorbereitung Ihrer Selbstevaluationsstrategie wird empfohlen, den Leitfaden Schritt für Schritt durchzuarbeiten und ihn an Ihre eigene Situation anzupassen. Die im Folgenden aufgelistete Übersicht über den Inhalt des Leitfadens beschreibt die zentralen Themen jedes Schrittes und welche Entscheidungen als deren Ergebnis zu treffen sind.



*Die Selbstevaluation kann nur von Ihnen selbst und Ihrem Projektteam durchgeführt werden. Dieser Leitfaden ist keine Vorschrift. Er macht Vorschläge, aus denen Sie frei wählen können, was für Ihr Projekt am besten geeignet ist, und er lädt zur Erfindung eigener Techniken ein. Er versucht, Ihre eigene Fähigkeit zu erhöhen, möglichst viel aus dem Prozess der Selbstreflexion herauszuholen.*

## Inhaltsverzeichnis der Schritte

SCHRITTE	KERNPUNKTE	ENTSCHEIDUNGEN/ERGEBNISSE
<b>Einleitung</b>	Selbstevaluation? Warum? Wozu? Was ist das? Wer macht sie?	Wie soll dieser Leitfaden benutzt werden?
<b>1. Problemaufriss und Bedarfsanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Ausgangslage</li> <li>• Welche Gründe, welche Art und welches Ausmaß haben das Problem oder der Bedarf?</li> <li>• In welchem Kontext tritt es auf?</li> <li>• Was sind die Grundannahmen des Projekts?</li> <li>• Worin besteht die Innovation?</li> <li>• Welche Personen und Organisationen sind direkt betroffen und/oder tragen zu dem Problem bei?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übereinstimmung im Projektteam über die Definition des Problems und des Bedarfs.</li> <li>• Übereinstimmung über die Art der geplanten Innovation.</li> <li>• Entwicklung einer Strategie, wie die aktive Kooperation der Betroffenen sichergestellt werden kann.</li> </ul>
<b>2. Zielsetzung des Projekts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind die Schlüsselziele und Hauptzwecke?</li> <li>• Was sind die hauptsächlichen, innovativen und transnationalen Ziele?</li> <li>• Welche Hierarchie gibt es bei den Zielen (allgemein, individuell und operational) ?</li> <li>• Wer sind die Schlüsselpersonen, die von dem Projekt profitieren sollen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zustimmung des Projektteams zu den Zielen der jeweiligen Ebenen, einschließlich der erwünschten Resultate.</li> <li>• Eine detaillierte Definition der Projektziele, einschließlich der Ziele der (transnationalen) Partnerschaft.</li> <li>• Die Erwartungen aller Betroffenen stimmen mit den für das Projekt festgelegten Zielen überein.</li> </ul>
<b>3. Arbeits- und Zeitplanung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wird ein Arbeits- und Zeitplan zur Erreichung der Projektziele aufgestellt?</li> <li>• Wie werden die Projektressourcen auf die verschiedenen Arbeitsschritte verteilt (Zeit, Geld, Fähigkeiten) und wie wird die Zeitplanung vorbereitet?</li> <li>• Was ist ein "Meilenstein"?</li> <li>• Wie können Flexibilität, permanente Revisionen des Projektfortschritts und adäquate Anpassungen des Arbeitsplans erreicht werden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine realistische Arbeits- und Zeitplanung.</li> <li>• Eine Anpassung der Zielhierarchie, falls nötig.</li> <li>• Ein geplanter Prozess permanenter Reflexionen.</li> </ul>
<b>4. Indikatoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche quantitativen oder qualitativen Messungen können am besten belegen, wie erfolgreich Sie bei der Erreichung Ihrer Ziele waren?</li> <li>• Wie wird eine Indikatorenmatrix erstellt?</li> <li>• Welche Kriterien haben Schlüsselpersonen und -Organisationen bei der Interpretation der Messungen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Indikatorenmatrix, die den Zielkategorien entspricht.</li> <li>• Übereinstimmung über die grundlegenden Erfolgskriterien.</li> </ul>
<b>5. Produktion eines innovativen Konzepts, und der</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist ein Produkt ?</li> <li>• Wie können die im Projekt gemachten Erfahrungen zur Verbesserung der Produkte genutzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Reihe von Produkten, die Sie für die Durchführung Ihres innovativen Projekts benötigen.</li> <li>• Erhöhter Bekanntheitsgrad Ihres</li> </ul>

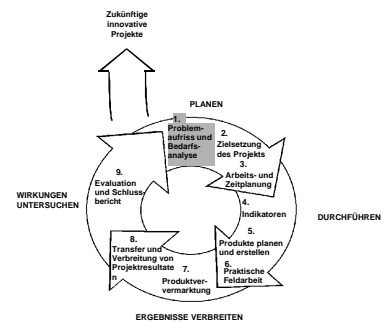
<p>dazu passenden Werkzeuge und Fallstudien</p>	<p>werden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Produkte unterstützen die Verbreitung der Projektergebnisse und deren Übernahme in die Alltagspraxis?</li> </ul>	<p>Projekts durch frühzeitige Präsentation vorhandener Produkte.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserte Transferierbarkeit Ihres Konzepts und Ihrer Methoden durch Einbeziehung von möglichen Nutzern.</li> <li>• Ein Plan für die gezielte Präsentation jedes Produkts.</li> </ul>
<p>6. Praktische Feldarbeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Bedingungen sind nötig, um Ihr innovatives Konzept und die Materialien in der Feldarbeit zu überprüfen?</li> <li>• Welche Instrumente und Verfahren können Sie verwenden, um den Fortgang der Arbeitsschritte zu beobachten und regelmäßiges Feed-back zu erhalten?</li> <li>• Welche Unterlagen sollten Sie aufheben?</li> <li>• Wie erfassen Sie die Aussagen der Teilnehmer Ihrer Zielgruppen?</li> <li>• Wie gewinnen und protokollieren Sie die Reaktionen von anderen Betroffenen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumente und Methoden für die Messung der ausgewählten Indikatoren.</li> <li>• Eine Vielzahl formeller und informeller Feed-back-Information und die entsprechende Partizipation aller Beteiligten an der Feldarbeit.</li> <li>• Ein Prozess, in dem die Auswertung der Indikatoren und der Feed-back-Reaktionen zu einer adäquaten Änderung des Projektkonzepts, der Methoden und Materialien führen können.</li> <li>• Wertvolle Aufzeichnungen (Informationen, Berichte, Fallstudien).</li> <li>• Die aktive Mitarbeit von Zielgruppen, die zu einer Verbesserung des Projekts beitragen können.</li> <li>• Betroffene, die über das Projekt gut informiert sind.</li> </ul>
<p>7. Produktvermarktung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Palette attraktiver Produkte;</li> <li>• nützliche Werkzeuge für Praktiker in anderen Organisationen;</li> <li>• Fallstudien;</li> <li>• eine sorgfältig geplante Methode der Verbreitung über diverse Personen und Organisationen einschließlich der (transnationalen) Partner.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Reihe attraktiver Produkte, die die Ergebnisse Ihrer Innovation veranschaulichen.</li> <li>• Nützliche Werkzeuge für Praktiker in anderen Organisationen, die Ihre Produkte verwenden wollen.</li> <li>• Fallstudien.</li> <li>• Ein Marketingplan für Ihre Produkte, der andere Personen und Organisationen einschließlich der (transnationalen) Partner einbezieht.</li> </ul>
<p>8. Transfer und Verbreitung von Projektergebnissen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Worin bestehen die wichtigsten Projektergebnisse und welche Produkte wollen Sie verbreiten?</li> <li>• Welche Schlüsselpersonen sollten über die Produkte und andere Ergebnisse des Projekts oder der (transnationalen) Partnerschaft informiert werden?</li> <li>• Wie können Sie mit diesen Schlüsselpersonen Kontakt aufnehmen?</li> <li>• Wann informieren Sie die Schlüssel-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Liste der Schlüsselpersonen und -organisationen, die davon überzeugt werden sollen, dass Ihr Konzept und dessen Methoden es wert sind, übernommen zu werden.</li> <li>• Ein Netzwerk von Personen und Organisationen, die die Verbreitung Ihrer Projektergebnisse unterstützen wollen.</li> <li>• Ein Veranstaltungsprogramm und ansprechende</li> </ul>

	<p>personen über Ihre Projektergebnisse?</p>	<p>Präsentationsunterlagen, um die wichtigsten Praktiker und Entscheidungsträger auf Ihr Projekt aufmerksam zu machen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Größeres Verständnis, breitere Akzeptanz und eine Veränderung der Einstellung, die die Übernahme Ihres Projektkonzepts in die Alltagspraxis wahrscheinlicher machen.</li> </ul>
<p><b>9. Evaluation und Schlussbericht</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche bereits vorhandenen Dokumente können als Grundlage für die Schlussevaluation dienen?</li> <li>• Was sollte in den Schlussbericht aufgenommen werden, um den Innovationsprozess zu veranschaulichen?</li> <li>• Welche Ideen für zukünftige Innovationen können festgehalten werden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Plan für die Schlussevaluation, der auf den Prozessen und Resultaten der Selbstevaluation beruht.</li> <li>• Eine kritische Übersicht des Entwicklungsprozesses während der Projektlaufzeit.</li> <li>• Eine Zusammenfassung dessen, was Sie aus den Problemen gelernt haben.</li> <li>• Die Aufbereitung überzeugender quantitativer, qualitativer und anekdotischer Belege für den Erfolg Ihrer Arbeit unter Würdigung des Beitrags der (transnationalen) Partnerschaft.</li> <li>• Auf Grundlage der Projekterfahrung neue Ideen für weitere Innovationen.</li> </ul>

# Schritt 1 - Problemaufriss und Bedarfsanalyse

## Das Problem und den Bedarf analysieren

Auch eine Wanderung über 1000 Meilen beginnt mit einem Schritt  
(Japanisches Sprichwort)



Ihr innovatives Projekt soll vorhandenen Bedarf befriedigen.  
Dieser Schritt hilft Ihnen bei der Analyse des Bedarfs.

Wann Sie diesen Schritt durchführen sollten	Zentrale Themen dieses Schritts
<p>Dieser Schritt ist der <b>Startpunkt</b> des Projekts. Er führt zu einer Beschreibung der Ausgangslage, mit der der Entwurf eines innovativen Projekts gerechtfertigt werden soll. Er ist der erste Schritt bei der Vorbereitung einer Projektanwendung.</p> <p>Ist Ihr Projekt bereits angelaufen, haben Sie bei der Projektanwendung wahrscheinlich schon eine Problem- und Bedarfsanalyse erstellt. Auch wenn es so scheint, dass dieser Schritt damit überflüssig ist, gibt es doch einige Gründe dafür, diesen Schritt nochmals abzuarbeiten. (1) Wenn sich der Kontext geändert hat, können Sie nach der Wiederholung dieses Schritts leichter entscheiden, ob die Änderungen eine andere Gewichtung der internen Prioritäten des Projekts erforderlich machen. (2) Falls das Projektteam nicht in die Analyse einbezogen wurde, motiviert die Ausführung dieses Schritts Ihr Team dazu, sich stärker mit dem Projekt zu identifizieren. (3) Dieser Schritt ermöglicht Ihnen die Rekonstruktion logischer Zusammenhänge, aus denen die Entwicklungssequenzen in der Projektarbeit abgeleitet werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Ausgangslage</li> <li>• Welche Gründe, welche Art und welches Ausmaß haben das Problem oder der Bedarf?</li> <li>• In welchem Kontext tritt es auf?</li> <li>• Was sind die Grundannahmen des Projekts?</li> <li>• Worin besteht die Innovation?</li> <li>• Welche Personen und Organisationen sind direkt betroffen und/oder tragen zu dem Problem bei?</li> </ul>

### Die Bedarfs- und Problemanalyse soll



- **Gründe, Art und Ausmaß einer bestimmten Problematik feststellen;**
- **die zentralen Themen der Projektidee herausarbeiten;**
- **die Art der erforderlichen Innovation klarstellen;**
- **Personen und Organisationen herausfinden, die daran interessiert sind, dass der Bedarf gedeckt und eine Lösung des Problems angeboten wird;**
- **den Entwurf der Projektziele und des Projektplans vorbereiten.**

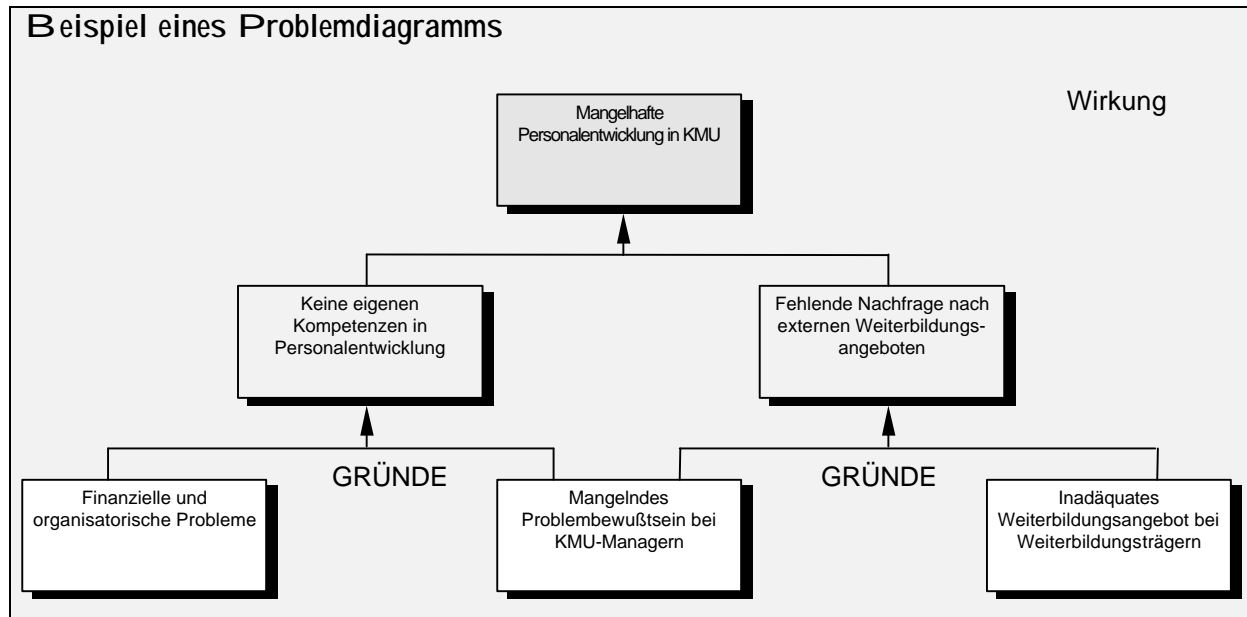
## Nützliche Fragen - Problem- und Bedarfsanalyse



1. Welche Ereignisse verkörpern das Problem, das Sie lösen möchten?
2. Was ist an diesen Ereignissen so problematisch (gefährlich, negativ, ineffizient ...), dass sie eine innovative Aktion rechtfertigen?
3. Wodurch werden die problematischen Ereignisse verursacht?
4. Welcher konkrete Veränderungsbedarf ergibt sich aus der analysierten Problematik?
5. Welcher Bedarf oder welche Nachfrage ergibt sich für die unterschiedlichen Gruppen von Betroffenen aus dieser Situation?
6. Gibt es einschlägige Forschungsergebnisse zur skizzierten Problematik?
7. Lässt sich der Veränderungsbedarf regional qualifizieren? (lokal, national, europäisch)
8. Ist das Problem einschlägig für das Förderprogramm?
9. Wird das Problem nicht schon ausreichend über vorhandene Strukturen bearbeitet?
10. Gibt es einen zusätzlichen Bedarf für innovative Lösungen des Problems?
11. Betrifft das Problem oder der Bedarf auch Ihre (transnationalen) Projektpartner?

### WIE GEHT ES WEITER?

- 1. Sind auch andere davon überzeugt, dass die Innovation notwendig ist?**
  - ❖ Diskutieren Sie Ihre Idee mit Kunden und unabhängigen Experten (Forschern, Praktikern, Personen aus den Zielgruppen);
  - ❖ Untersuchen Sie Veröffentlichungen von Forschungsergebnissen (Literatur, Datenbanken, Internet-Adressen): gibt es Anzeichen für eine vorhersagbare Nachfrage, gibt es Gründe für Innovationen;
  - ❖ Wenn es sein muss, vervollständigen Sie die Beschreibung des Problems durch eigene Untersuchungen.
- 2. Warum gibt es das Problem und in welchem Kontext steht es?**
  - ❖ Zeichnen Sie ein möglichst vollständiges Bild aller Bedingungsfaktoren, die für die Notwendigkeit einer innovativen Lösung sprechen;
  - ❖ Betonen Sie insbesondere diejenigen Faktoren, die vorhandene Systeme und Programme daran hindern, sich effektiv mit der Problematik auseinander zu setzen;
  - ❖ Zeichnen Sie ein Problemdiagramm.

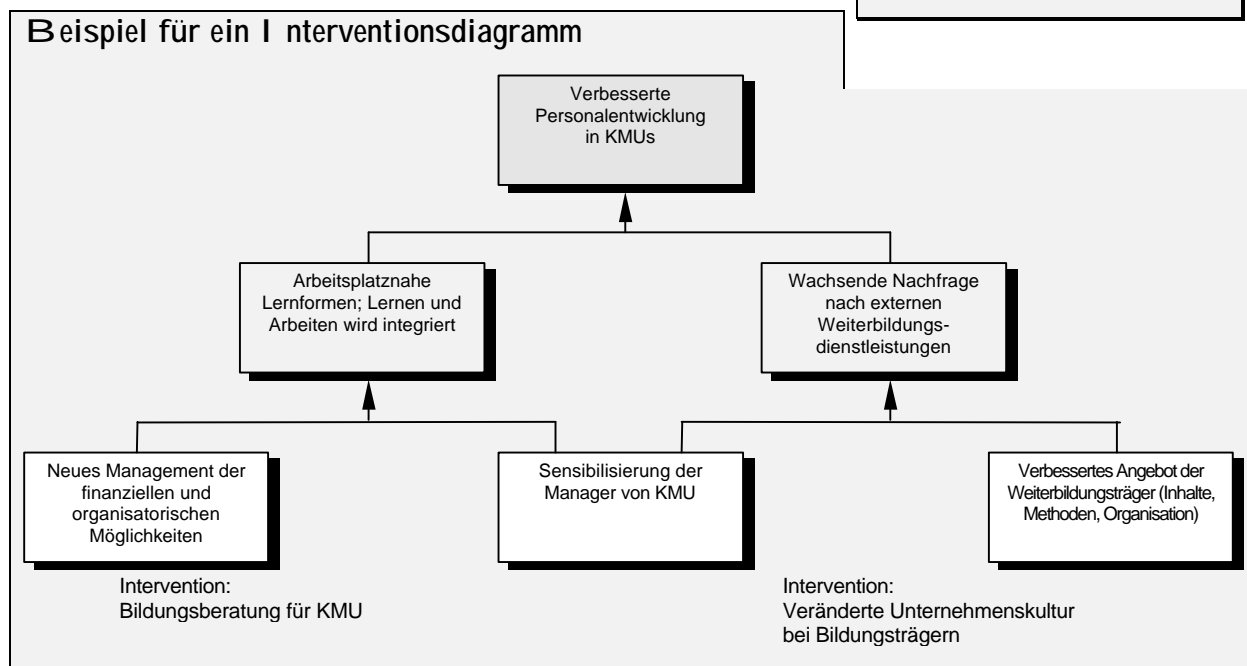


**3. Wie wollen Sie bei Ihrer innovativen Aktion vorgehen und welche Konsequenzen sollen sich daraus ergeben?**

- ❖ Beschreiben Sie die Strategie, mit der Sie die analysierte Problemsituation ändern wollen.
- ❖ Stellen Sie klar, wie Nachfrage und Bedarf damit befriedigt werden können;
- ❖ Verdeutlichen Sie, wie Ihr Projektansatz die aktuelle Praxis beeinflussen könnte;
- ❖ Zeichnen Sie ein Interventionsdiagramm.

**HINWEIS !**

**Das Diagramm ist von besonderer Aussagekraft, wenn es unter Leitung eines Moderators bei einem Termin oder Workshop zusammen mit von dem Projekt betroffenen Personen entwickelt wurde.**



**4. Welche praktischen Aktivitäten sollen im Rahmen des Projekts durchgeführt werden?**

- ❖ Unterteilen Sie die Hauptschritte der Intervention in eine Abfolge von Aktivitäten, mit denen Bedarf oder Nachfrage befriedigt werden können;
- ❖ Entwickeln Sie Strategien, wie das Verhalten der Schlüsselpersonen und -organisationen beeinflusst werden kann;
- ❖ Diese Ausführung ist die Grundlage für die Zielsetzung des Projekts (Schritt 2) und für die Vorbereitung eines Arbeitsplans (Schritt 3).

**5. Berücksichtigen Sie in allen Phasen des Projekts, also auch schon in der Anfangsphase, das Transfer- und Verbreitungspotenzial des Projektkonzepts:**

- ❖ Die Mitarbeit eines Projektbeirats, bestehend aus den Schlüsselpersonen und -organisationen, die Sie mit Ihrem innovativen Projektansatz mitsamt seinen Methoden und Materialien ansprechen wollen, könnte hier von großem Nutzen sein. Idealerweise gehören zu dieser Beratergruppe auch Klienten, Experten und Sozialpartner sowie die für die Implementation voraussichtlich verantwortlichen Entscheidungsträger;
- ❖ Finden Sie heraus, welche Klienten-/Kundengruppen für Ihr geplantes Produkt von Bedeutung sind. Prüfen Sie, wie Sie deren Sichtweisen ermitteln und wie diese bei der Entwicklung des Projekts berücksichtigt werden könnten.

<b>Überlegungen und Überprüfungen</b>
✓ Ist die Problemanalyse ein gemeinsames Ergebnis Ihres Projektteams?
✓ Stimmen Ihre wichtigsten Kunden und Zielgruppen darin überein, dass Ihre Situationsanalyse genau und zutreffend ist?
✓ Ist die geplante Intervention innovativ?
✓ Sind Ihre (transnationalen) Partner mit ähnlichen Problemen oder ähnlichem Bedarf konfrontiert und stimmen sie der von Ihnen vorgeschlagenen Interventionsstrategie zu?
✓ Besteht eine realistische Chance für die Verbreitung des Projektkonzepts und deren Einbindung in das Alltagsgeschäft?
✓ Sind Ihre Projektaktivitäten dafür geeignet, mögliche Hindernisse bei der Verbreitung der Ergebnisse zu überwinden?

**HINWEIS !**

**Letztendlich kann Ihre Entwicklungsarbeit nur dann wirklich erfolgreich sein, wenn Ihr Konzept zu einem Bestandteil der Alltagspraxis Ihrer Kunden wird, unabhängig davon, ob es sich um Unternehmen, Angestellte, öffentliche Dienste oder Arbeitslose handelt. Sie müssen daher von Beginn der Projektarbeit an auch über die praktischen Bedingungen der Implementation nachdenken.**



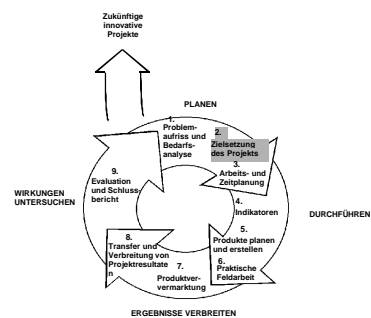
**Ergebnisse dieses Schritts**

1. *Übereinstimmung im Projektteam über die Definition des Problems und des Bedarfs.*
2. *Übereinstimmung über die Art der geplanten Innovation.*
3. *Entwicklung einer Strategie, wie die aktive Kooperation der Betroffenen sichergestellt werden kann.*

## Schritt 2 - Zielsetzung des Projekts

### Die Ziele des Projekts festlegen

Nur wer seine Ziele kennt, kann sie auch erreichen



Dieser Schritt hilft Ihnen bei der Feinabstimmung Ihrer Projektziele.

Wann Sie diesen Schritt durchführen sollten	Zentrale Themen dieses Schritts
<p>Dieser Schritt führt von der Anfangsphase in die <b>Planungsphase</b> des Projekts. Mit ihm wird festgelegt, was das Projekt erreichen soll. Idealerweise sollten Überlegungen hierzu schon beim Entwurf des Projekts stattfinden. Aber auch wenn Ihr Projekt bereits angefangen hat, hilft Ihnen die Neuformulierung einiger oder vielleicht auch aller Projektziele, die Zustimmung Ihrer Projektmitarbeiter und anderer Betroffener zu diesen Zielen zu erreichen und dem Projekt eine klare Richtung geben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind die Schlüsselziele und Hauptzwecke?</li> <li>• Was sind die hauptsächlichen, innovativen und transnationalen Ziele?</li> <li>• Welche Hierarchie gibt es bei den Zielen (allgemein, individuell und operational) ?</li> <li>• Wer sind die Schlüsselpersonen, die von dem Projekt profitieren sollen?</li> </ul>

Um ein Projekt erfolgreich durchführen zu können, müssen klare Ziele gesetzt werden, die sich unmittelbar aus der Bedarfs- und Problemanalyse ergeben (siehe Schritt 1). In dieser Phase sollten Sie unbedingt sicherstellen, dass alle relevanten Personen sich einig darüber sind, was das Projekt erreichen soll. Insbesondere in einer (transnationalen) Partnerschaft ist es äußerst riskant, weitere Schritte durchzuführen, bevor alle Partner ein gemeinsames Verständnis der Projektziele haben.

### Die Definition und Feinabstimmung der Projektziele soll



- den Gesamtentwurf des Projekts strukturieren;
- (transnationale) Ziele integrieren;
- die Projektziele mit den Grundsätzen und Zielen des Förderprogramms abstimmen;
- eine Grundlage für die Vorbereitung eines realistischen detaillierten Arbeitsplans schaffen;
- eine klare Zusammenfassung des Projektzwecks liefern, um Interesse zu wecken und Unterstützung zu erhalten.

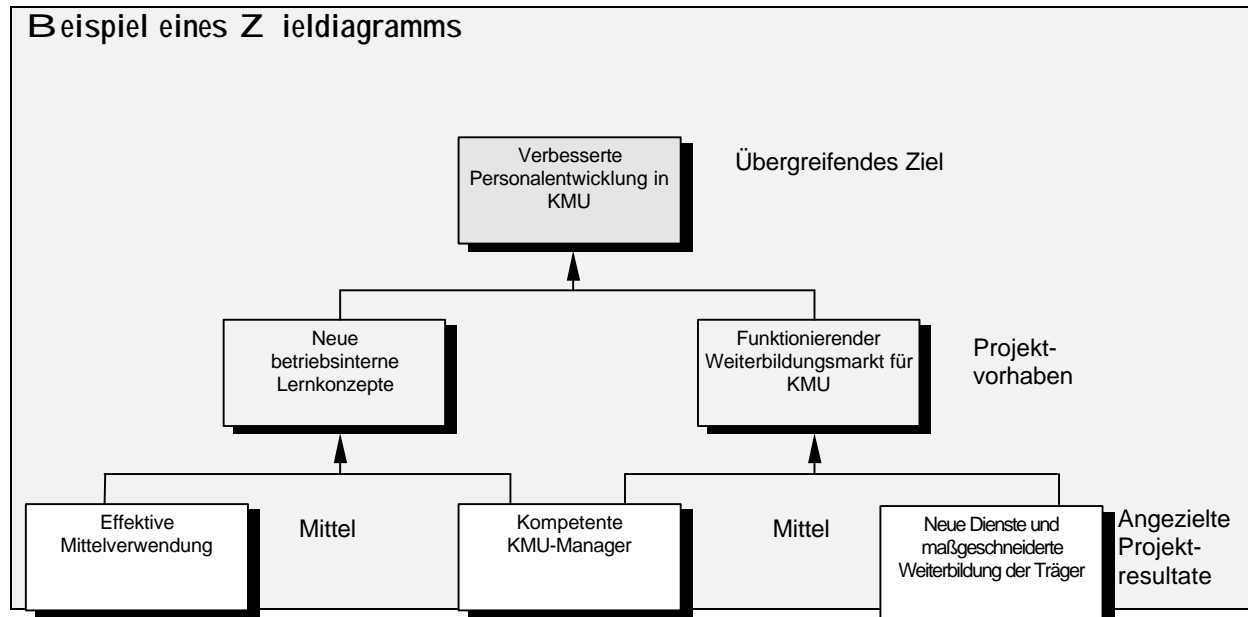
## Nützliche Fragen - Ziele



1. Welche übergreifenden Ziele hat das Projekt?
2. Welche Ziele verfolgen die verschiedenen Abschnitte des Projekts und der (transnationalen) Partnerschaft?
3. Wie können diese Ziele dazu beitragen, den in Ihrer Problem-Analyse ermittelten Bedarf zu befriedigen?
4. Was ist innovativ an den Projektzielen?
5. Welches Verhältnis besteht zwischen den Projektzielen Ihrer (transnationalen) Partner und Ihren eigenen Projektzielen?
6. In welcher Beziehung stehen die Projektziele zueinander? Sehen Sie Konflikte oder Widersprüche zwischen den Zielen, die noch gelöst werden müssen?
7. Herrscht im Projektteam Einigkeit über die Ziele?
8. Werden die (transnationalen) Projektziele von Ihren (transnationalen) Partnern verstanden und anerkannt?
9. Entsprechen die Projektziele den ADAPT-Programmzielen?
10. Besteht Klarheit und Übereinstimmung zwischen den Projektzielen der (transnationalen) Partner?
11. Welche unbeabsichtigten Konsequenzen könnten die Projektaktivitäten für andere betroffene Personen oder Organisationen haben?
12. Sind die Projektziele vor dem Hintergrund der verfügbaren Mittel (Zeit, Finanzen, manpower) realistisch (siehe Schritt 3) ?

### WIE GEHT ES WEITER?

1. **Erstellen Sie als erstes eine Liste aller Projektziele, die Sie mit Ihrer Entwicklungsarbeit erreichen wollen.**
2. **Ordnen Sie die Projektziele hierarchisch an und entwickeln Sie eine Zielmatrix. Ein nützliches Werkzeug ist ein Diagramm, das die Wechselwirkungen zwischen den Zielen auf verschiedenen Abstraktionsebenen darstellt.**



**3. Richten Sie ein Forum ein, in dem Projektmitarbeiter und Projektpartner Probleme offen reflektieren und diskutieren können. Gemeinsam sollten Sie überprüfen, ob Ihre Projektziele**

- ❖ von allen Mitgliedern des Projektteams verstanden und akzeptiert werden.
- ❖ dem ermittelten Bedarf der letztendlichen Nutznießer und Kunden des Projekts entsprechen.
- ❖ zu einer Innovation führen, die eine realistische Chance hat, von anderen Personen oder Institutionen übernommen zu werden.
- ❖ die Ziele der mit Ihnen verbundenen (transnationalen) Partner abdecken.
- ❖ mit den Mitteln des Projekts (Zeit, Finanzen, manpower) erreichbar sind.
- ❖ mit den übergreifenden Programmzielen übereinstimmen.
- ❖ die Grundanforderungen der Operationalisierbarkeit erfüllen (einzeln messbar, erreichbar, realistisch, zeitgebunden).

**4. Wenn Sie diese Fragen gemeinsam mit Ihrem Projektteam reflektieren wollen, könnten Sie folgendermaßen vorgehen**

- ❖ Organisieren Sie eine moderierte Gruppensitzung über die Projektziele. Laden Sie hierzu alle Mitglieder des Projektteams sowie Manager Ihrer Organisation ein.
- ❖ Falls irgendwie möglich, ziehen Sie auch Mitglieder des Projektbeirats hinzu (siehe Schritt 1), die die Kunden der Zielgruppen repräsentieren.
- ❖ Um Kreativität und die aktive Teilnahme aller zu fördern, sollte die Diskussion offen und nicht-hierarchisch geführt werden.
- ❖ Wenn Sie bereits Kontakt zu (transnationalen) Partnern aufgenommen haben, sollten Sie diese ebenfalls an dem Gespräch beteiligen.

**Werkzeug : Gemeinsame Szenariositzung**

1. Stellen Sie schwarze Bretter oder Pinwände zur Verfügung, auf denen die Diskussion und deren Ergebnisse veranschaulicht werden können.
2. Bereiten Sie Leitfragen für die Sitzung vor. Verwenden Sie das Zieldiagramm und/oder andere Checklisten als Arbeitsgrundlage für die Diskussionen.
3. Sorgen Sie dafür, dass jeder in die Diskussion einbezogen bleibt, indem Sie Vorschläge auf individuelle Kärtchen schreiben, die dann an die Pinwand geheftet und individuell oder allgemein diskutiert werden.
4. Geben Sie jedem Teilnehmer die Möglichkeit, sich offen auszusprechen und seine Vorbehalte, Einwände und persönlichen Gefühle auszudrücken.
5. Suchen Sie nach alternativen Lösungen, wenn über bestimmte Projektziele keine Einigung erreicht werden kann.
6. Befestigen Sie die Karten an der Pinwand und heben Sie die Ergebnisse Ihrer Arbeit für die nächsten Schritte auf.



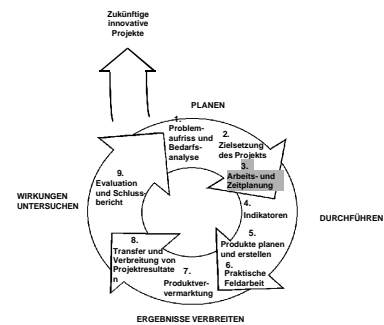
**Ergebnisse dieses Schritts**

1. *Zustimmung des Projektteams zu den Zielen der jeweiligen Ebenen, einschließlich der erwünschten Resultate.*
2. *Eine detaillierte Definition der Projektziele, einschließlich der Ziele der (transnationalen) Partnerschaft.*
3. *Die Erwartungen aller Betroffenen stimmen mit den für das Projekt festgelegten Zielen überein.*

## Schritt 3 - Arbeits- und Zeitplanung

### Überlegungen zu Ressourcen, Logistik und Entwicklungsabschnitten

“Bevor Sie einen Plan ändern - müssen Sie erst einmal einen haben ...“



Dieser Schritt hilft Ihnen, die für das Erreichen der Projektziele benötigten Ressourcen zu planen und festzulegen.

Wann Sie diesen Schritt durchführen sollten	Zentrale Themen dieses Schritts
<p>Dieser Schritt ist Teil der Planungsphase, in dem Sie ein für die Innovation geeignetes Konzept zur Entwicklung und Verwaltung auswählen. Der Projektantrag beinhaltet vielleicht schon Listen der auszuführenden Aktivitäten und einen ungefähren Zeitplan. Sobald nun das Budget angenommen und das Personal eingestellt ist, muss das Projektteam die Arbeit organisieren. Dieser Schritt hilft Ihnen bei einer realistischen Einteilung der Aufgaben und der verfügbaren Zeit. Außerdem unterstützt er Sie bei der Etablierung einer regelmäßigen Revision, mit der Sie den Projektfortschritt verfolgen und die Aufgabenverteilung im Bedarfsfall neu anpassen können. Die Vorschläge sollen Ihnen dabei helfen, sich jedes Ereignis oder jede Möglichkeit, die im Verlauf des innovativen Projekts auftreten, zu Nutze zu machen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wird ein Arbeits- und Zeitplan zur Erreichung der Projektziele aufgestellt?</li> <li>• Wie werden die Projektressourcen auf die verschiedenen Arbeitsschritte verteilt (Zeit, Geld, Fähigkeiten) und wie wird die Zeitplanung vorbereitet?</li> <li>• Was ist ein "Meilenstein"?</li> <li>• Wie können Flexibilität, permanente Revisionen des Projektfortschritts und adäquate Anpassungen des Arbeitsplans erreicht werden?</li> </ul>

### Der Arbeits- und Zeitplan soll



- eine logische Folge von Arbeitsschritten entwickeln, die vom Projektpersonal, möglichen externen Experten und den (transnationalen) Partnern ausgeführt werden müssen, um die operationalen Projektziele zu erreichen;
- festlegen, welcher Beitrag von jedem einzelnen zu bestimmten Zeitpunkten im Projekt erwartet wird;
- ein Rahmenwerk für die Aufteilung von Zeit, Finanzen und Ausstattung liefern;
- eine regelmäßige Überprüfung des Fortschritts erleichtern.

Was Sie bisher erreicht haben, ist eine klare Definition der Ziele, die von allen an der Durchführung des Projekts Beteiligten geteilt wird (siehe Schritt 2). Nun muss zur Erreichung dieser Projektziele eine ganze Reihe von Aktivitäten und Aufgaben ausgeführt werden. Um diese Aufgaben systematisch festzulegen und die verfügbaren Mittel - insbesondere die Humanressourcen - so zu organisieren, dass die Arbeit in der verfügbaren Zeit erledigt werden kann, ist die Vorbereitung eines Arbeitsplans unerlässlich.

### Nützliche Fragen - Arbeits- und Zeitplan



1. Welche Arbeitsschritte sind notwendig, um die verschiedenen Projektergebnisse zu erreichen?
2. Gibt es eine Entwicklungslogik, die die zeitliche Abfolge von Arbeiten bestimmt? Gibt es Aktivitäten, die gleichzeitig durchgeführt werden können?
3. Wie und zu welchem Zeitpunkt wird Ihr Arbeitsplan mit dem Arbeits- und Zeitplan zusammengeführt, der mit Ihren internationalen Partnern vereinbart wurde?
4. Ist der Arbeits- und Zeitplan flexibel genug, um mögliche Verzögerungen und unvorhergesehene Ereignisse aufzufangen?
5. Lassen sich Meilensteine der Entwicklung (Öffentliche Veranstaltungen, Produktion von Material wie beispielsweise Unterrichtsunterlagen, Vereinbarungen mit Dritten) festhalten, die für weitere Arbeitsprozesse kritisch sind?
6. Lässt sich der benötigte Arbeitsumfang (in "Manntagen") für die einzelnen Arbeitsschritte angeben?
7. Sind die jeweiligen Verantwortlichkeiten der Projektmitarbeiter für die Arbeitsschritte bekannt?
8. Sind die Infrastruktur und die sachlichen Mittel für die einzelnen Arbeitsschritte zeitgerecht verfügbar?
9. Sieht der Arbeitsplan genügend Zeit vor, um die Verbreitung und die Übernahme der Projektergebnisse in die Alltagspraxis der Unternehmen vorzubereiten?

### WIE GEHT ES WEITER?

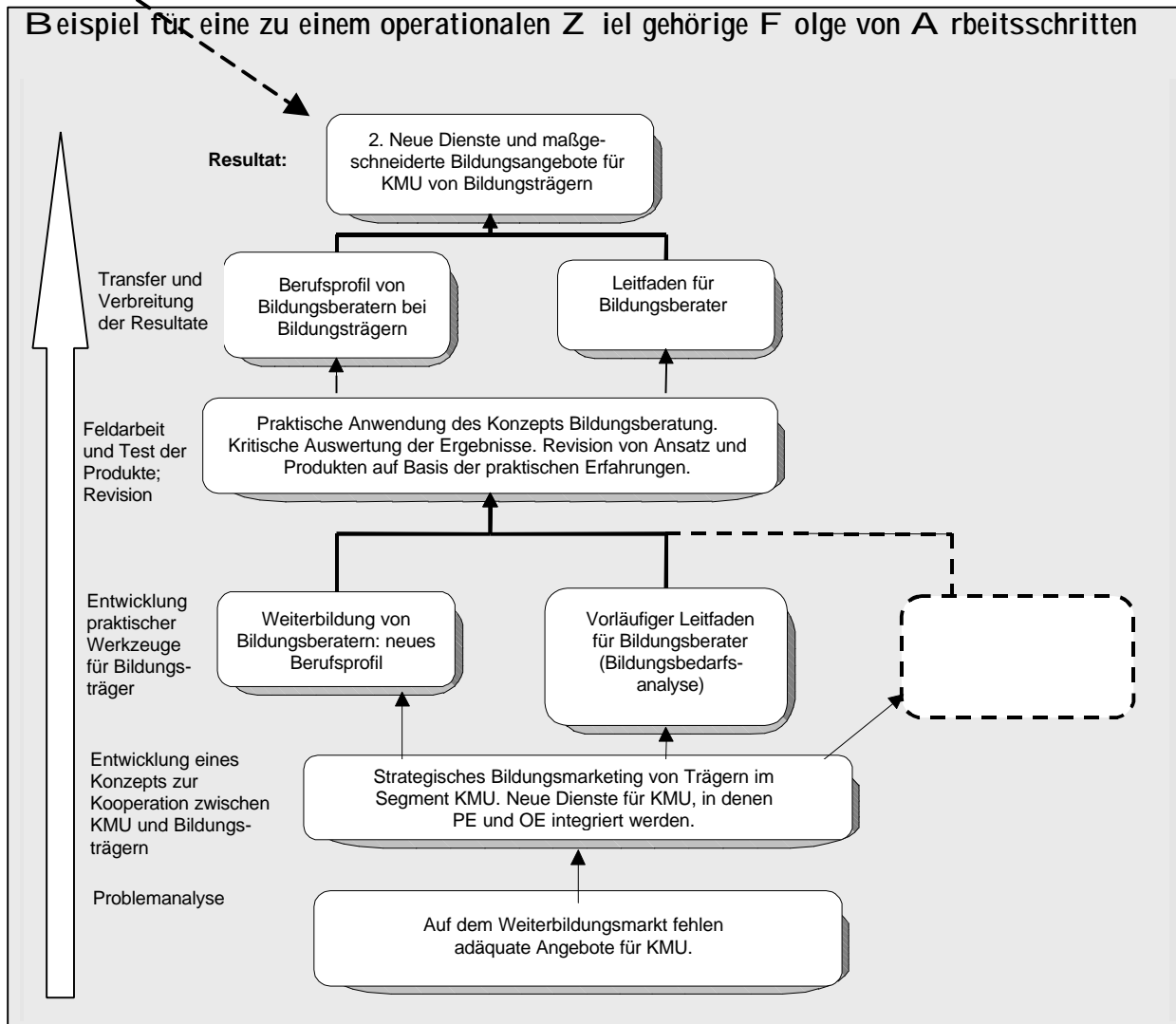
1. **Erstellen Sie eine Liste der Arbeitsschritte und Aufgaben – hierzu gehört auch die Herstellung konkreter Produkte –, die nötig sind, um die operationalen Ziele Ihres Projekts zu erreichen.**

**Beispiel einer Liste der Arbeitsschritte, die zur Erreichung operativer Projektziele ausgeführt werden müssen**

Operationale Ziele	Arbeitsschritte
1. Effektive Verwendung finanzieller und organisatorischer Mittel in KMUs	1.1 Das Konzept eines Tutorials für KMU-Manager entwickeln 1.2 Einen Leitfaden für KMU-Manager vorbereiten 1.3 Ein lokales KMU-Netz organisieren
2. Neue Dienstleistungen und maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote von Bildungsträgern	2.1 Bildungsträger ermitteln, die ihr Angebot für KMUs verbessern wollen 2.2 Eine Umfrage über die Zufriedenheit von KMUs mit den bestehenden Weiterbildungsangeboten durchführen 2.3 Etc...

2. Sortieren Sie die ermittelten Aufgaben nach der logischen Entwicklung. Beginnen Sie mit den operativen Zielen, d. h. mit den erwünschten Resultaten, und planen Sie dann die Folge der Arbeitsschritte, die zur Erreichung dieser Ziele erforderlich ist.

**Beispiel für eine zu einem operativen Ziel gehörige Folge von Arbeitsschritten**



**3. Ermitteln Sie für jeden Arbeitsschritt die benötigten Zeit-, Human- und andere Ressourcen (Räume, Geld, ...), beziehen Sie hierin auch die Maßnahmen zur Selbstevaluation mit ein. Die geeignete Darstellungsform für diese Verknüpfungen ist eine Tabelle.**

Beispiel für ein D iagramm der A rbeitsschritte, die mit Human-, Z eit- und anderen Ressourcen verbunden sind.

Arbeitsschritt	Verantwortlicher Mitarbeiter	Projektmonate										Benötigte Ressourcen	
		3	4	5	6	7	8	9	10	...			
Problemaufriss	UV												Projektteam Partner
Entwicklung des Marketingkonzepts	TS												Projektteam Partner
Entwicklung der Werkzeuge 1	XY												Externer Experte
Entwicklung der Werkzeuge 2	UV												Externer Experte
Feldarbeit 1	TS												Bildungsberater
.....	....	..	.										
Koordination	HD												
Meilensteine													

Der Problemaufriss ist mit dem Projektbeirat abgestimmt

Das Marketingkonzept wird der Fachöffentlichkeit auf einem Workshop vorgestellt

Alle notwendigen Werkzeuge für die Feldarbeit sind verfügbar

Die erste Phase der Feldarbeit ist abgeschlossen

**4. Überlegen Sie, welche Meilensteine festgelegt werden können (Veranstaltungen, Veröffentlichungen, Materiallieferungen): Haben Sie daran gedacht, die Lieferung konkreter Produkte als Sprungbrett für die Verbreitung und die Akzeptierung der Innovation in der alltäglichen Praxis der Unternehmen zu nutzen?**

Meilensteine sind Ereignisse, die zu einem bestimmten Zeitpunkt eintreten sollen, zu deren Vorbereitung eine Reihe von Arbeitsschritten ausgeführt werden muss und deren Ergebnisse wiederum Grundlage für eine weitere Anzahl von Arbeitsschritten sind. Beispiele für mögliche Meilensteine sind das erste Treffen einer Beratergruppe, ein Seminar oder ein Workshop, die Produktion einer gedruckten Veröffentlichung, der Redaktionsschluss für die Ausgabe eines Jahresberichts. Meilensteine strukturieren die Abfolge der Arbeitsschritte.

**5. Überprüfen Sie nochmals, ob die Projektziele mit den verfügbaren Ressourcen erreicht werden können (Fähigkeiten der Mitarbeiter, verfügbare Zeit, Räumlichkeiten, Finanzen, Ausstattung...).**

- ❖ Haben Sie auch Zeit, Personal und finanzielle Mittel für die Veranstaltung des vereinbarten (transnationalen) Workshops vorgesehen?
- ❖ Ist die Projektplanung flexibel genug, um auf unvorhergesehene Ereignisse, Möglichkeiten oder Entwicklungen reagieren zu können?
- ❖ Haben Sie Ihren Zeitplan mit dem Ihrer (transnationalen) Partner abgeglichen und haben Sie angemessene Ressourcen für die gemeinsamen Arbeitsschritte eingeplant?

**6. Haben Sie Arbeitsschritte für Transfer und Verbreitung vorgesehen?**

Benutzen Sie das Erreichen eines Meilensteins doch einfach einmal dazu, die Zwischenergebnisse oder Produkte Ihres Projekts einer breiteren Öffentlichkeit vorzustellen, beispielsweise den Personen und Organisationen, die von Ihrer Innovation profitieren könnten. Planen Sie Workshops, Termine und Konferenzen ein.

**7. Haben Sie auch genügend Ressourcen für regelmäßige Rückschau und Selbstevaluation eingeplant?**

- ❖ Halten Sie regelmäßig Teambesprechungen ab? Wird dabei der erreichte Fortschritt mit der geplanten Folge der Arbeitsschritte verglichen? Diskutieren Sie auch darüber, welcher Grad an Flexibilität zugelassen werden soll oder ob der Arbeitsplan neu angepasst werden müsste?
- ❖ Werden die Mitglieder des Projektteams dazu motiviert, Schwierigkeiten bereits im Vorfeld zu erkennen und ihre Befürchtungen umgehend in die Teambesprechung einzubringen? Ist die Atmosphäre locker genug, dass auch neue Ideen eingebracht oder Bedenken ausgedrückt werden können?
- ❖ Werden die (transnationalen) Partner regelmäßig über den Projektfortschritt, aufgetretene Schwierigkeiten, neue Möglichkeiten oder Änderungen am Arbeitsplan informiert?

## Wie kann Flexibilität eingeplant werden?

Laut Projektvertrag gelten die im Originalantrag angegebenen Projektziele. Innerhalb dieses Rahmens brauchen Sie

### 1. Flexibilität bei den Ergebnissen

- ❖ Welche Projektergebnisse sind für den Erfolg des Projekts unbedingt notwendig?
- ❖ Welche Ergebnisse scheinen für den Erfolg notwendig zu sein, können aber möglicherweise doch durch andere Resultate ersetzt werden?
- ❖ Welche Ergebnisse würden zwar Ihre Argumentation unterstützen, sind aber für den Projekterfolg nicht unbedingt erforderlich?

### 2. Flexibilität bei der Abfolge der Arbeitsschritte

- ❖ Wenn Ihr Terminplan sehr eng ist, könnten vielleicht bestimmte Arbeitsschritte gleichzeitig durchgeführt werden (beispielsweise die Produktion verschiedener Unterlagen).
- ❖ Haben Sie zu wenig Personal, sollten Sie prüfen, ob bestimmte Arbeitsschritte auch nacheinander ausgeführt werden können.

### 3. Flexibilität beim Einsatz von Human- und anderen Ressourcen

- ❖ Sind Ihre Mitarbeiter hoch spezialisiert oder sind sie flexibel genug, verschiedene Aufgaben ausführen zu können?
- ❖ Überprüfen Sie, ob es günstiger ist, den Personalbedarf mit ständigen Mitarbeitern oder mit externen Experten zu decken.
- ❖ Womöglich könnten Sie die gemeinsame Nutzung von Fachwissen und Ressourcen mit Ihren (transnationalen) Partnern verbessern.

#### **WERKZEUG!**

**Arbeits- und Zeitpläne können in einer allgemeinen Besprechung des Projektteams unter Verwendung von Brainstorming und visuellen Hilfsmitteln vorbereitet werden. Dies fördert das Verständnis der Projektziele, die Identifikation der Projektmitarbeiter mit dem Projekt und damit auch die Leistungsfähigkeit insgesamt.**

#### **TIPP !**

**Innovative Projekte gelingen normalerweise am besten, wenn die Projektleitung gemeinsame Überlegungen, Reflexionen und Entscheidungen aller am Projekt beteiligten unterstützt.**

**Die permanente Selbstreflexion in jeder Phase des Projekts erfordert auch, die Abfolge der Arbeitsschritte und die Verteilung der Ressourcen immer wieder neu anzupassen. Und – Flexibilität führt zu Kreativität.**



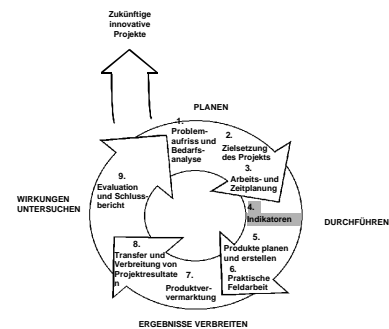
### **Ergebnisse dieses Schritts**

1. *Eine realistische Arbeits- und Zeitplanung.*
2. *Eine Anpassung der Zielhierarchie, falls nötig.*
3. *Ein geplanter Prozess permanenter Reflexionen.*

## Schritt 4 - INDIKATOREN

### Erfolgsindikatoren auswählen

"Innovation" ist nicht messbar, oder doch?



Wann Sie diesen Schritt durchführen sollten	Zentrale Themen dieses Schritts
<p>Mit diesem Schritt beginnt die <b>Durchführungsphase</b>. Nachdem Sie nun eine klare Formulierung der Projektziele und eine Planung der Arbeitsschritte für die Durchführung entwickelt haben (Schritte 2 und 3,) sollten Sie sich überlegen, nach welchen Kriterien der Erfolg der Arbeit beurteilt werden kann. Dieser Schritt enthält Vorschläge, wie Sie verschiedene Arten von Indikatoren für die unterschiedlichen Projektziele einsetzen können. Mit Hilfe dieser Indikatoren kann Ihr Erfolg dann auch einem breiteren Publikum veranschaulicht werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche quantitativen oder qualitativen Messungen können am besten belegen, wie erfolgreich Sie bei der Erreichung Ihrer Ziele waren?</li> <li>• Wie wird eine Indikatorenmatrix erstellt?</li> <li>• Welche Kriterien haben Schlüsselpersonen und -Organisationen bei der Interpretation der Messungen?</li> </ul>

### Was sind Indikatoren?

Indikatoren sind akzeptierte Maßstäbe, die es dem Projektteam, den Projektförderern und anderen Betroffenen ermöglichen, den Erfolg und den Nutzen des innovativen Projekts und seines Konzepts zu überprüfen. Die Beurteilungen können dabei auf der Grundlage von Messungen getroffen werden, die die Projektergebnisse objektiv anzeigen.

### Die Definition von Erfolgsindikatoren soll



- die Schlüsselereignisse festlegen, die den Grad des Erfolgs bei der Erreichung der Projektziele veranschaulichen;
- gemeinsam mit den Projektmitarbeitern, Partnern und Betroffenen des Projekts die Kriterien für den Erfolg des Projekts festlegen;
- die für die fortlaufende Selbstevaluation nötigen Maßstäbe setzen;
- sicherstellen, dass die aus den Resultaten der ersten Arbeitsschritte gewonnene Erfahrung zum gemeinsamen Lernen führt;
- sicherstellen, dass mit Hilfe der Zwischenergebnisse ein gemeinsames Verständnis zwischen Kunden, der Förderkulisse und anderen Betroffenen hergestellt wird.

Es werden zwei Arten von Maßstäben verwendet:

- **quantifizierbare Indikatoren:** Auswertungen und Fakten über Projektdaten, Kosten pro Person/Stunde, erworbene Zertifikate, Dauer der Maßnahmen, Anzahl der Befragten, Prozentsatz der Rückläufer, etc...
- **qualitative Indikatoren:** Meinungen und Einstellungen, die Zufriedenheit der Teilnehmer, der erreichte Grad der Übereinstimmung zwischen den beteiligten Personen, geänderte Erwartungen, etc...

Indikatoren können auch dazu verwendet werden, die wichtigsten Annahmen und Arbeitsmethoden des Projekts (der Projektfortschritt) zu testen.

### Nützliche Fragen zu Erfolgsindikatoren



1. Welche Resultate sollen am Ende der innovativen Aktion stehen?
2. Sind diese Projektergebnisse aus den Projektzielen (siehe Schritt 2) ableitbar?
3. Handelt es sich um greifbare Resultate im Sinne von Produkten, Lernmaterialien, einer Anzahl neuer Jobs, etc. (siehe Schritt 5)?
4. Gibt es wichtige Resultate im Projekt, die nicht ohne weiteres quantifizierbar sind (neue Kompetenzen, neue Unternehmenskultur, flexiblere Mitarbeiter)?
5. Wie lassen sich diese Resultate messen?
6. Gibt es Erfolgskriterien von Kunden oder Nutznießern des Projekts, die Sie als Indikatoren Ihres Projekts verwenden können (ökonomische Parameter, Arbeitsmarktindikatoren, Examina und Zeugnisse)?
7. Lassen sich plausible Beziehungen zwischen den Projektindikatoren und wichtigen externen Kriterien von Bezugsgruppen herstellen?
8. Sollte man auf Basis möglicher Operationalisierungsschwierigkeiten die Ziele erneut überdenken?

### WIE GEHT ES WEITER?

1. **Als erstes benötigen Sie aus Ihren Unterlagen zwei in Schritt 2 und Schritt 3 erstellte Aufstellungen: Die Liste der von allen akzeptierten und hierarchisch geordneten Ziele und die Liste der für das Projekt geplanten Arbeitsschritte und Meilensteine;**
2. **Nun erstellen Sie noch eine weitere Liste mit den möglichen (qualitativen oder quantitativen) Indikatoren für die verschiedenen Zielkategorien;**
3. **Suchen Sie diejenigen Indikatoren heraus, die den erwarteten Leistungen jeder Kategorie angemessen sind;**
4. **Überprüfen Sie, ob einige der Indikatoren auch von anderen Personen oder Organisationen als Maßstab für die Qualität ihrer Arbeit anerkannt werden;**
5. **Überlegen Sie, ob Sie das Projektteam und einige wichtige Gruppen von Kunden und Betroffenen in Ihre Entscheidung einbeziehen wollen.**

**Beispiel: Indikatoren für die angestrebten Projektziele.**

		<b>Leistungsindikatoren</b>
<b>Übergreifendes Ziel</b>	- Verbesserte Personalentwicklung in KMUs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PE wird als strategischer Unternehmensfaktor gesehen (verantwortlicher Manager, regelmäßige Diskussion);</li> <li>• Existenz und Höhe des Weiterbildungsbudgets;</li> <li>• Integration von OE und PE (Lernstatt);</li> <li>• Kompetente Mitarbeiter (Zertifikate, Produktivität, Vorschläge, Qualität der Arbeit);</li> <li>• .....</li> </ul>
<b>Projektvorhaben</b>	- Neue Wege des innerbetrieblichen Lernens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz (Handbücher, CBT-Einheiten, Lernmaterial);</li> <li>• Multiplikatorensysteme mit Job-Rotation werden gezielt zur PE eingesetzt;</li> <li>• Lernstatt wird gezielt zur Verzahnung von OE und PE eingesetzt;</li> <li>• Evaluationstermine und Karriereberatung finden regelmäßig statt (Häufigkeit der Karriereberatung pro Jahr und Mitarbeiter);</li> <li>• .....</li> </ul>
	- Funktionierender Weiterbildungsmarkt für KMU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigende Nachfrage von KMUs nach maßgeschneiderter Weiterbildung (Stunden, Teilnehmerzahlen);</li> <li>• Langzeitkooperation zwischen KMU und Weiterbildungsträgern (multiple Kontakte über Jahre);</li> <li>• Bildungsberatung wird von KMU akzeptiert und bezahlt (Höhe der akzeptierten Beratungskosten);</li> <li>• Wachsende Weiterbildungsbudgets in KMUs (Höhe des Budgets im Vergleich zu den vergangenen Jahren);</li> <li>• Bildungsträger entwickeln besondere Dienstleistungen für KMUs (Qualität neuer Dienstleistungen);</li> <li>• .....</li> </ul>
<b>Angezielte Projektergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- effektive Verwendung der Mittel</li> <li>- kompetente KMU-Manager</li> <li>- neue Dienste und maßgeschneiderte Weiterbildung der Bildungsträger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• Bildungsberatung als ständiges Angebot der Träger;</li> <li>• Neue Lernkonzepte unter Einschluss des Lernorts Betrieb werden angeboten;</li> <li>• Qualitätssicherung in der Weiterbildung wird durchgeführt;</li> <li>• Weniger Standardangebote und mehr maßgeschneiderte Angebote;</li> <li>• Evaluation der Bildungsmaßnahmen werden zum Bestandteil der Angebote.</li> </ul>

**7. Wenn Sie Ihr Projektteam in die Erstellung der Indikatorenmatrix einbeziehen wollen, könnte die folgende gemeinsame Übung hilfreich sein:**

- ❖ Grundlage für diese Übung ist, dass jeder Teilnehmer vorbereitet und mit den Projektzielen und dem Arbeitsplan vertraut ist;

- ❖ Erklären Sie als erstes Wesen und Zweck der Indikatoren;
- ❖ Verteilen Sie eine dreispaltige Tabelle. In der ersten Spalte sind die von allen akzeptierten Projektziele, in der zweiten Spalte die geplanten Arbeitsschritte aufgeführt. Die dritte Spalte ist leer.
- ❖ Bitten Sie jeden Teilnehmer, in diese leere Spalte die nach seinem Wissen und seinen Erfahrungen am besten geeigneten Indikatoren einzutragen;
- ❖ Sammeln Sie die Vorschläge und visualisieren Sie diese auf einer Flip-Chart;
- ❖ Eröffnen Sie eine allgemeine Diskussion zur Auswahl der besten Indikatoren;
- ❖ Erstellen Sie als Resultat dieser gemeinsamen Übung eine von allen Teilnehmern akzeptierte Indikatorenmatrix .

(Siehe auch das WERKZEUG „Gemeinsame Szenario-Sitzung“ bei Schritt 2).

## **8. Wenn Sie Betroffene mit einbeziehen wollen.**

Verschiedene Personen und Organisationen haben unterschiedliche Ansichten über Zweck und Nutzen Ihrer innovativen Aktion. Die zentralen Betroffenen sind Gruppen oder Individuen, die ein Interesse an Ihrer Innovation haben oder einen Beitrag dazu liefern wollen (Bezugsgruppen). Zu ihnen gehören die letztendlichen Nutznießer (die unterrichtet oder ausgebildet werden), die Kunden für die von Ihnen entwickelten Methoden, Ihre (transnationalen) Partner, öffentliche oder private Organisationen, die entweder bereits mit dem Projekt befasst sind oder dessen Konzept anwenden könnten, die Feldexperten, die Projektspensoren, andere lokale Entscheidungsträger oder Politiker. All diese Personen leben in verschiedenen „Welten“ mit jeweils anderen Traditionen und Interessen. Ihre Einbeziehung kann Bestandteil Ihrer Strategie sein, die Verbreitung der Innovation und deren Akzeptierung in der allgemeinen betrieblichen Praxis vorzubereiten.

### **Fragen, die gemeinsam mit den Betroffenen reflektiert werden sollten:**

- Welche erzielten Veränderungen könnten sie vom Erfolg des innovativen Projekts überzeugen?
- Was könnte als Beleg dafür verwendet werden, dass ihre Interessen berücksichtigt sind?
- Welche Kriterien würden sie anlegen, um den Wert oder die Wirkung des innovativen Konzepts festzustellen?
- Was erwarten sie als "Beweis" dafür, dass das Konzept zu positiven Ergebnissen führt?
- Sind sie interessiert an Effizienz (Gegenwert für das Geld) und an Effektivität (Leistungen) als Projektergebnisse?

**Beispiel zu unterschiedlichen Erfolgskriterien von Projektmitarbeitern, Kunden und anderen wichtigen Betroffenen.**

Je nach der Sichtweise und dem Interesse der Bezugsgruppe werden möglicherweise sehr verschiedene Indikatoren als Beleg für den Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme akzeptiert:

- Ihr **pädagogisches Personal** hält wahrscheinlich die Ergebnisse eines gut *konstruierten Tests der Kompetenzen Ihrer Lernenden* für einen ausreichenden Indikator des Erfolg und der Adäquanz Ihrer Maßnahme.
- Ihre **Lernenden** sehen dagegen ihre erhöhten *Chancen auf einen Arbeitsplatz auf Grund einer zusätzlichen Qualifikation* als wichtigen Indikator für den Nutzen Ihrer Maßnahme an.
- **Unternehmen** würden normalerweise eine *eindeutige Verbesserung ökonomischer Parameter* (Qualität, Produktivität, Gewinn) als Indikatoren ansehen, die auf der Effektivierung der Arbeit durch besser ausgebildete Mitarbeiter beruht.
- **Arbeitsämter** und Politiker betrachten die *Anstellungs- und Reintegrationsrate* von vorher beschäftigungslosen Lernenden als Indikator für den Erfolg Ihrer Maßnahme.

**TIPP !**

**Indikatoren sind nur dann nützlich, wenn sie jedem Betroffenen den Erfolg ihrer Entwicklungsarbeit verdeutlichen.**

**Denken Sie immer daran:**

**Sie wollen alte Zöpfe abschneiden.**

**Dazu müssen Sie die Vertreter der althergebrachten betrieblichen Praxis vom Nutzen Ihrer Innovation überzeugen - und dafür müssen Sie Argumente aus deren Bezugssystem verwenden.**



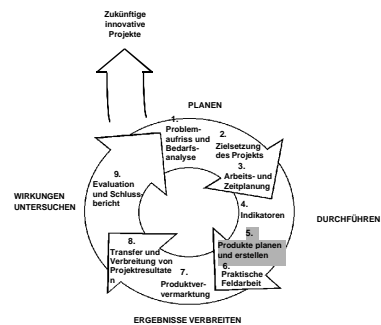
**Ergebnisse dieses Schritts**

1. Eine Indikatorenmatrix, die den Zielkategorien entspricht.
2. Übereinstimmung über die grundlegenden Erfolgskriterien.

## Schritt 5 - Produkte planen und erstellen

### Werkzeuge und Fallstudien

"This is a material world..." (Madonna)



Dieser Schritt hilft Ihnen, konkrete Produkte für die Verbreitung Ihrer Innovation zu erstellen.

Wann Sie diesen Schritt durchführen sollten	Zentrale Themen dieses Schritts
<p>In der <b>Durchführungsphase</b> des Projekts werden diverse Materialien erzeugt, die Sie für die Durchführung Ihrer Projektaktivitäten benötigen. Dieser Schritt hilft Ihnen herauszufinden, welche Produkte und Ergebnisse zum Transfer in die Praxis taugen. Überlegen Sie so früh wie möglich, wie diese mit Praktikern überprüft werden können, um optimale inhaltliche Qualität und Überzeugungskraft Ihrer Unterlagen zu erreichen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist ein Produkt ?</li> <li>• Wie können die im Projekt gemachten Erfahrungen zur Verbesserung der Produkte genutzt werden?</li> <li>• Welche Produkte unterstützen die Verbreitung der Projektergebnisse und deren Übernahme in die betriebliche Alltagspraxis?</li> </ul>

### Die Herstellung von innovativen Produkten soll



- Modelle und Werkzeuge zur Durchführung des Projekts bereitstellen;
- die übertragbaren Resultate des Projekts in eine Form bringen, die auch an andere weitergegeben werden kann;
- die Ergebnisse des Projekts öffentlich machen, um Verständnis und Interesse an der innovativen Idee zu fördern;
- Modelle und Werkzeuge erzeugen, die auch von anderen Anwendern der Innovation verwendet werden können.

### **Worin bestehen die Produkte Ihres Projekts?**

Produkte können in drei grundsätzliche Kategorien unterteilt werden:

- **Ein innovatives Konzept als Resultat Ihrer Problem- und Bedarfsanalyse;**

(Beispielsweise ein vollständig entwickeltes und getestetes Modell der Organisation in einem KMU, das die Integration von Arbeiten und Lernen im betrieblichen Alltag mit Hilfe von Jobrotation, Mentoring, Computerbased Training usw. ermöglicht).

- **Innovative Werkzeuge, die Fachleute aus der betrieblichen Praxis bei der Durchführung des neuen Konzepts unterstützen;**

(Zum Beispiel ein Handbuch zur „Analyse des Trainingsbedarfs“ für Bildungsberater, die mit KMUs zusammenarbeiten, das detaillierte Leitlinien für die angewandten Methoden enthält).

- **Dokumentierte Fallstudien, die die erfolgreiche Anwendung Ihres Konzepts in der Praxis demonstrieren und mögliche Probleme bei dessen Einführung beschreiben.**

(Zum Beispiel eine Fallstudie über die Kooperation zwischen einem Bildungsträger und einem KMU, in dem Ihr neues Konzept der Bildungsberatung eingeführt wird, in der ab der Aufnahme des ersten Kontakts dargestellt wird, welche Aufgaben zu lösen waren, welche Schwierigkeiten überwunden werden mussten und welche Erfolge dann letztendlich für alle Beteiligten erreicht werden konnten.)

### **Wofür werden diese Produkte benötigt?**

- **Produkte entstehen, weil Sie Werkzeuge brauchen, um Ihr innovatives Projekt ausführen zu können.**

Es liegt in der Natur von innovativen Projekten, dass diverse Materialien zur Durchführung des Projekts produziert werden müssen, da diese auf dem Markt noch nicht zur Verfügung stehen.

- **Produkte unterstützen die Verbreitung Ihres innovativen Konzepts und dessen Übernahme in die betriebliche Alltagspraxis.**

Die Verbreitung neuer Ideen ist eine große Herausforderung. Individuen und Organisationen verlangen außer überzeugenden Argumenten vor allem Beweise dafür, dass Ihre Innovation wirklich funktioniert. Das heißt, Sie brauchen alle drei Arten von Produkten:

- eine mitreißende Präsentation Ihres Konzepts zur Bekanntmachung Ihrer innovativen Idee (Dokumentation, visuell ansprechende Darstellung.);
- gute Werkzeuge, die Vertreter der betrieblichen Praxis zu motivieren, Ihre Innovation in ihren alltäglichen Betriebsablauf zu übernehmen und die ihnen dabei nützlich sind.
- Die Beschreibung der praktischen Anwendung und die Durchführung von Fallstudien, um zu beweisen, dass Ihr innovatives Konzept auch in der Wirklichkeit funktioniert, und um zu zeigen, welche Schwierigkeiten bei der Durchführung möglich sind und wie diese überwunden werden können.

## Nützliche Fragen - Produkte planen und erstellen



1. Welche Materialien müssen als Voraussetzung für die praktische Feldarbeit hergestellt werden?
2. In welcher Form kann der Projektansatz für Praktiker am überzeugendsten dargestellt werden?
3. Welche Werkzeuge (Instrumente) helfen in der Praxis bei der Umsetzung des Projektansatzes?
4. Welche Daten müssen gesammelt werden, um die Projekterfahrungen in überzeugenden Fallstudien darstellen zu können?
5. Welche gemeinsamen Produkte sind als Ergebnis der (transnationalen) Partnerschaft geplant?
6. Sind die geplanten Produkte des Projekts tauglich für die Alltagspraxis und wirken sie motivierend auf Praktiker?
7. Ist ein kompletter "Werkzeugkasten" für die Verbreitung und den Transfer der Innovation in die Alltagspraxis als Endprodukt geplant?
8. Sehen Arbeits- und Zeitplanung des Projekts die Produktion von Konzeptbeschreibungen, Werkzeugen und Fallstudien vor?
9. Wie wird sichergestellt, dass schon während der Herstellung der Produkte die potenziellen Abnehmer (Praktiker, Experten, Teilnehmer) involviert sind?
10. Wurden eine Testphase und eine Revisionsphase für die Produkte eingeplant?

### WIE GEHT ES WEITER?

1. **Erstellen Sie eine möglichst vollständige Liste der Produkte, die Sie für die Durchführung Ihres innovativen Projekts benötigen.**
  - ❖ Bei der Entwicklung einer neuen speziellen Weiterbildungsmaßnahme ist auch das Curriculum ein Produkt. Die Methode, die für die Planung des gesamten Trainingsverlaufs verwendet wird, kann unter der Voraussetzung, dass sie exakt dokumentiert wird, ebenfalls zu einem Produkt werden.
2. **Fordern Sie die Mitglieder Ihres Projektteams auf, in Produktkategorien zu denken: Ergänzungen und Änderungen der Produktliste während der Projektarbeit sind jederzeit möglich.**
  - ❖ Während des Entwicklungsprozesses entstehen neue Produktideen oder ursprüngliche Produktideen müssen geändert werden.

**3. Produkte werden für “Kunden” gemacht: beziehen Sie mögliche Kunden und Teilnehmer in den Produktionsprozess mit ein.**

- ❖ Besprechen Sie die verschiedenen Produkte auf allen Stufen der Produktentwicklung (Idee, Entwurf, Endfassung) mit Ihren möglichen Kunden;
- ❖ Laden Sie Vertreter der Alltagspraxis in den Unternehmen dazu ein, den Produktionsprozess zu beurteilen, und Sie können auch die Mitglieder Ihres Projektbeirats dazu einladen;
- ❖ Überprüfen Sie mit Ihren (transnationalen) Partnern, wie Ihre Produkte in deren Mitgliedstaat aufgenommen werden könnten.

**TIPP !**

**Akzeptanz ist der Schlüssel für die Verbreitung Ihrer Idee in die Alltagspraxis der Unternehmen. Projektprodukte werden eher akzeptiert, wenn mögliche Nutznießer in den Produktionsprozess integriert werden.**

**4. Überprüfen Sie nochmals, welche Ressourcen Ihnen zur Verfügung stehen (Fähigkeiten, Zeit, zusätzliche Experten, etc...), um zu entscheiden, welche Werkzeuge und Methoden entwickelt werden.**

- ❖ Prüfen Sie, ob es nicht besser wäre, einen Teil der Produktion von externen Experten ausführen zu lassen. (Vielleicht haben Sie selbst weder die Zeit noch das Wissen, um ein Video oder eine Multimediapräsentation herzustellen. Führen Sie einen Kosten/Nutzen-Vergleich durch, bevor Sie diese Fähigkeiten einkaufen);
- ❖ Begrenzte Ressourcen können Sie dazu zwingen, einigen Produkten eine höhere Priorität zuzuweisen. Legen Sie für jedes Produkt fest, wie groß dessen Bedeutung für den Transfer der Innovation ist, bevor Sie entscheiden, welches Produkt produziert werden soll;
- ❖ Vergessen Sie nicht, auch die Interessen Ihrer (transnationalen) Partner zu berücksichtigen, wenn Sie Ihre Prioritäten festlegen;
- ❖ Ein gutes Produkt kann durch eine schlechte Präsentation zu Fall gebracht werden: Befolgen Sie die allgemeinen Qualitätsstandards für die Präsentation Ihrer Produkte.

**5. Überlegen Sie, ob alle wesentlichen Elemente Ihres Produkts während der Durchführung des Projekts getestet worden sind (siehe Schritt 6).**

**6. Die Fertigstellung eines Produkts ist ein Meilenstein bei der Implementation eines Projekts. Planen Sie so früh wie möglich einen Testlauf für die öffentliche Präsentation Ihrer Produkte ein.**

**7. Planen Sie besonders sorgfältig, wie die Darstellung der Endprodukte nach dem Abschluss der Feldtests aussehen soll. Externe Kommunikations- und Public-Relations-Experten können hier wahre Wunder bewirken (siehe Schritt 7).**

**Überlegungen und Prüfungen:**

- ✓ Welche Produkte oder Materialien brauchen Sie für die Durchführung Ihres Projekts ?
  - Überdenken Sie nochmals die geplanten Ziele und Aktivitäten, ob Sie weitere Möglichkeiten für die Erstellung von Produkten entdecken können.
- ✓ Welche Produkte sind notwendig, um die Verbreitung Ihrer Innovation und deren Übernahme in die betriebliche Alltagspraxis zu fördern?
  - Beziehen Sie Ihr Management und andere Schlüsselpersonen in betroffenen Organisationen in Ihre Reflexion darüber ein, welche Produkte am wichtigsten sind.
- ✓ Welche Produkte werden von Ihren (transnationalen) Partnern in ihren lokalen Aktivitäten hergestellt und in welcher Beziehung stehen sie zu den gemeinsamen Produkten der transnationalen Partnerschaft?
- ✓ Können Sie die Akzeptanz Ihres Produkts erhöhen, indem Sie mögliche Nutzer, Mitglieder der Zielgruppe und Experten in betroffenen Organisationen in den Produktionsprozess einbeziehen?
- ✓ Wie können Sie den Bekanntheitsgrad Ihres Projekts durch frühzeitige Präsentationen Ihres Produkts erhöhen?
  - Tragen Sie Produktpräsentationen in Workshops oder Konferenzen als “Meilensteine“ in Ihre Zeittabelle ein.
- ✓ Wie können Sie Ihre Feldarbeit als Grundlage der Vorbereitung von Fallstudien am besten dokumentieren?
  - Wer ist verantwortlich für das Dokumentieren der Feldarbeit und ihrer Resultate?



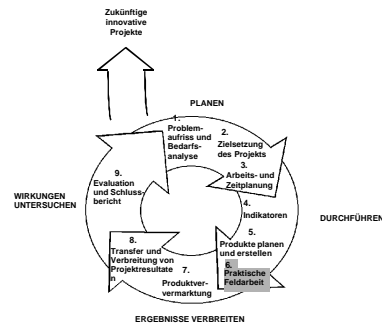
**Ergebnisse dieses Schritts**

1. *Eine Reihe von Produkten, die Sie für die Durchführung Ihres innovativen Projekts benötigen.*
2. *Erhöhter Bekanntheitsgrad Ihres Projekts durch frühzeitige Präsentation vorhandener Produkte.*
3. *Verbesserte Transferierbarkeit Ihres Konzepts und Ihrer Methoden durch Einbeziehung von möglichen Nutzern.*
4. *Ein Plan für die gezielte Präsentation jedes Produkts.*

## Schritt 6 - Praktische Feldarbeit

**In der praktischen Feldarbeit wird Ihre Innovation getestet.**

Lernen Sie daraus.



Dieser Schritt hilft, aus den Ergebnissen der praktischen Feldarbeit zu lernen, um Ihre Aktivitäten adäquat anzupassen und verbesserte Resultate zu erzielen.

Wann Sie diesen Schritt durchführen sollten	Zentrale Themen dieses Schritts
<p>Dies ist der wesentliche Schritt der <b>Durchführungsphase</b>. Die Konzepte und Methoden Ihres innovatives Projekt sollen nun in der praktischen Feldarbeit dahingehend getestet werden, ob sie für Ihre Zielgruppen geeignet sind. Sie sind Pioniere. Natürlich gehen Sie von der Annahme aus, dass Ihr Projekt positive Resultate haben wird. Aber unter welchen Bedingungen eigentlich? Wenn Ihre Projektanwendung noch nicht überprüft ist, hilft Ihnen dieser Abschnitt, günstige Bedingungen für die Feldarbeit auszuwählen. Wenn Ihr Projekt bereits läuft, lernen Sie verschiedene Instrumente und Prozesse kennen, die bei der Auswertung der Feldarbeit dienlich sind, um daraus Schlüsse ziehen zu können, wie es weitergehen soll und wie Sie Ihre Arbeit effektiver gestalten können.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Bedingungen sind nötig, um Ihr innovatives Konzept und die Materialien in der Feldarbeit zu überprüfen?</li> <li>• Welche Instrumente und Verfahren können Sie verwenden, um den Fortgang der Arbeitsschritte zu beobachten und regelmäßiges Feed-back zu erhalten?</li> <li>• Welche Unterlagen sollten Sie aufheben?</li> <li>• Wie erfassen Sie die Aussagen der Teilnehmer Ihrer Zielgruppen?</li> <li>• Wie gewinnen und protokollieren Sie die Reaktionen von anderen Betroffenen?</li> </ul>

### Das Testen Ihrer Innovation in der Feldarbeit soll



- den Erfolg beim Fortschritt einer innovativen Aktivität messen;
- Gewähr leisten, dass regelmäßiges Feed-back aus der praktischen Erfahrung als Grundlage zur Verbesserung der Innovation genutzt werden kann;
- Ergebnisse liefern, mit denen die Effektivität Ihrer innovativen Aktion sowie deren grundsätzliche Bedeutung und Praktikabilität eingeschätzt werden können.

**Warum kann die bei einem innovativen Projekt gemachte Erfahrung als Feldarbeit bezeichnet werden?**

*Ein innovatives Entwicklungsprojekt ist kein experimentelles Forschungsprojekt. Es tritt nicht an, um eine sorgfältig ausgearbeitete Hypothese anzunehmen oder zu verwerfen. Feldarbeit dient eher zur Optimierung der Resultate. Die Projektaktivitäten und -erfahrungen sollen neue Ideen hervorbringen und den Anstoß zur Entwicklung neuer Werkzeuge geben. Diese Ideen und Werkzeuge können während der Dauer des Projekts auf der Grundlage der Erfahrung verbessert und verfeinert werden. Es geht um eine Art Aktionsforschung.*

*Es liegt in der Natur einer neuen Erfahrung „im Feld“, dass die Ergebnisse Ihren Erwartungen entsprechen oder auch völlig unerwartet sein können. In diesem Sinne wird die innovative Idee durch die Feldarbeit bereichert. Ein Aspekt der Feldarbeit ist die Kooperation mit (transnationalen) Partnern, die Sie während der Feldarbeit sorgfältig pflegen sollten.*

**Nach welchen Kriterien können Sie beurteilen, ob Ihre Feldarbeit erfolgreich ist?**

- Was denken die Teilnehmer über das Konzept, dessen Methoden und Werkzeuge?
- Führen die Aktivitäten zum Erreichen der Projektziele oder driften sie eher zu alternativen Zielen ab? (Indikatorenliste, Schritt 4)
- Zeigen die aktuellen Ergebnisse, dass das Projekt planmäßig läuft und die erwarteten Resultate gemäß dem Zeitplan fertig gestellt werden können?
- Wie könnte das Konzept oder die Methoden verbessert werden, um optimale Resultate zu erzielen?
- Welche Schlüsselemente des von Ihnen getesteten Konzepts und dessen Methoden sind wirklich innovativ?
- In welchem Ausmaß werden die Bedürfnisse der Zielgruppen erfüllt?
- Können verschiedene Elemente des Projekts miteinander verglichen werden?

## Nützliche Fragen - Praktische Feldarbeit



1. Sind alle wichtigen Projektziele in der Feldarbeit durch Indikatoren repräsentiert?
2. Findet die Feldarbeit in einer praxisnahen (repräsentativen) Situation statt?
3. Welche Faktoren und Bedingungen der Feldarbeit sind nicht realitätsgerecht? (Teilnehmer, Finanzierung, Organisation, etc.)
4. Gibt es Datenerfassungsinstrumente für alle bedeutsamen Indikatoren? (Fragebögen, Beobachtungsleitfäden, etc.)
5. Gibt es eine ausreichende Rückkoppelungsdichte in allen Phasen der Feldarbeit, um eine beständige Verbesserung des Ansatzes und der Materialien zu gewährleisten?
6. Ist ein Kontrollgruppendesign möglich und sinnvoll, um die „Nettoeffekte“ des Projektansatzes zu testen?
7. Ist das Feldphasendesign flexibel genug, um Veränderungen des Ansatzes (als Resultat des Feedback) integrieren zu können?
8. Erfassen die Testinstrumente Akzeptanz, Adäquanz, Effektivität und Effizienz des Projektansatzes und der Produkte?
9. Werden die Teilnehmer oder Kunden als aktive Experten in die Bewertung der Feldarbeit einbezogen?
10. Sind alle direkt oder indirekt Betroffenen aktiv in Feedback-Prozesse einbezogen?
11. Stellt die Dokumentation der Feldarbeit genügend Informationen zur Verfügung für aussagekräftige Fallstudien und Schlussberichte?

### **WIE GEHT ES WEITER, WENN IHR PROJEKT NOCH NICHT GETESTET WURDE ?**

In der Projektplanung können Sie wählen, in welchem Umfeld die Feldarbeit für Ihre Innovation am besten ausgeführt werden kann.

- Wählen Sie eine Umgebung, die eine gewisse Offenheit für Ihre Innovation erwarten lässt.
- Wählen Sie andererseits eine möglichst realitätsnahe Umgebung für Ihre Feldarbeit, dies erleichtert die Umsetzung in die normale betriebliche Praxis.
- Wählen Sie eine Umgebung, die keine unüberwindbaren Probleme aufweist und von der Sie annehmen, dass im Verlauf des Projekts eine fruchtbare Kooperation mit den Schlüsselpersonen aufgebaut werden kann.
- Wählen Sie eine Umgebung, die realitätsnah genug ist, um von der Fachpraxis als repräsentativ angesehen zu werden.

## WIE GEHT ES WEITER WÄHREND DER PROJEKTDURCHFÜHRUNG ?

Wie können Sie die Erfahrung dokumentieren, die Ergebnisse jeder einzelnen Stufe Ihrer Feldarbeit protokollieren und wie können Sie erreichen, dass Ihr Projektteam beständig dazulernt? Das ist das wichtigste Ziel der Selbstevaluation.

### 1. Führen Sie die Schritte 1 bis 5 aus, und Sie sind bestens vorbereitet:

Ihre Aktivposten sind:

- ❖ eine klare Hierarchie der Ziele und eine Liste der gewünschten Ergebnisse;
- ❖ die Matrix der den Projektzielen zugeordneten Indikatoren;
- ❖ ein Zeitplan, in dem die operationalen Ziele mit den für deren Erreichung erforderlichen Aktivitäten und Aufgaben aufgelistet sind;
- ❖ das Einverständnis Ihres Projektteams mit den Projektzielen;
- ❖ das Wissen um die Erwartungen der wichtigsten Betroffenen.

### 2. Nun brauchen Sie noch Instrumente und Methoden, um die benötigten Informationen ermitteln und protokollieren zu können.

Die Informationen, die Sie im Verlauf der Feldarbeit sammeln und dokumentieren wollen, sollten sich explizit auf die bereits vorher gewählten Indikatoren beziehen. Wenn Sie wissen, wie weit die Durchführung bestimmter Aufgaben vorangekommen ist, verfügen Sie indirekt auch über Hinweise über den Fortschritt bei der Erreichung der einzelnen Zielebenen. (Siehe Schritt 2).

Um systematisch Informationen über den Fortschritt der Aktivitäten Ihrer Feldarbeit zu sammeln, können Sie aus einer ganzen Reihe von Standardinstrumenten und -methoden wählen. Dennoch sollten Sie darauf achten, Ihre Datensammlung so einfach und geradlinig wie möglich zu halten. Beschreibungen der Standardinstrumente und -methoden mit ihren jeweiligen Vorteilen und möglichen Problemen und Anforderungen finden Sie in den einschlägigen Handbüchern zu Methoden der empirischen Sozialforschung.

#### TIPP !

**Beginnen Sie in einem komplexen Projekt mit der Messung derjenigen Projektziele, die besonders innovativ und anspruchsvoll sind und die den Kern Ihrer innovativen Idee bilden. Danach wird es Ihnen leicht fallen, Instrumente zu finden, die den Fortschritt der anderen Aktivitäten messen.**

### 3. Analysieren Sie die gesammelten Informationen, fassen sie zusammen und interpretieren sie

- ❖ Ermitteln Sie aus den gewonnenen Informationen für jeden Erfolgsindikator den aktuellen Wert und seinen Trend;
- ❖ Richten Sie Informationssysteme ein (manuell oder per Computer), um jederzeit Diagramme und Grafiken liefern zu können;
- ❖ Wählen Sie Methoden für die Analyse und Zusammenfassung der Information;
- ❖ Vergessen Sie bei Ihrer Analyse nicht, jede zusätzliche Information aufzugreifen, die für die Planung Ihrer zukünftigen Arbeiten wichtig sein könnte.

### 4. Achten Sie darauf, regelmäßiges Feed-back von den direkt an der Projektdurchführung Beteiligten zu erhalten

- ❖ Die während der Feldarbeit gewonnenen Informationen sollen dazu beitragen, die Projektaktivitäten zu verfeinern und verbessern. Sie muss daher allen Projektmitarbeitern, anderen direkt an der Projektdurchführung beteiligten Personen und Organisationen sowie den Projektverantwortlichen jederzeit zur Verfügung

stehen. Die Interpretation der Daten soll Entscheidungen bewirken, die zu verbesserten Projektergebnissen führen.

- ❖ Überlegen Sie, wie häufig Sie Feed-back über die verschiedenen Aspekte der Projektdurchführung benötigen. Bauen Sie so viele Feed-back-Schleifen wie möglich in Ihren Arbeitsplan ein. Das Hauptziel der Feldarbeit ist die Verbesserung und Optimierung des Konzepts und der Methoden Ihrer Innovation.
- ❖ Prüfen Sie, ob die Verwendung von schnellen und informativen Feed-back-Methoden für Ihr Projekt geeignet ist;
- ❖ Organisieren Sie regelmäßige Feed-back-Sitzungen für Ihr Projektteam (auch ad-hoc in dringenden Fällen).
  - Um Veränderungen und Verbesserungen so schnell wie möglich erreichen zu können, brauchen Sie ein regelmäßiges Feed-back auf allen Ebenen;
  - Halten Sie täglich oder wöchentlich kurze Diskussionen über die gelaufenen Aktivitäten ab;
  - Bitten Sie jeden Beteiligten am Projekt, Probleme oder Verbesserungsvorschläge sofort mitzuteilen.

## **5. Nutzen Sie Teilnehmer und Kunden als „Evaluationsexperten“ und behandeln Sie sie nicht als „Versuchskaninchen“.**

- ❖ Langfristig zahlt es sich aus, die Karten auf den Tisch zu legen:
  - Sie vermindern Unsicherheit und mögliche Befürchtungen im Hinblick auf die Innovation;
  - Sie erhöhen die Motivation und Offenheit der Teilnehmer;
  - Sie können passive Teilnehmern dazu motivieren, aktiv mitzuarbeiten.
- ❖ Selbstevaluation braucht externes Feed-back. Die wichtigste Gruppe externer Evaluierer sind Ihre Kunden (Teilnehmer, Klienten, Zielgruppen). Nutzen Sie deren Urteil als Lernende, Berater Manager, usw., um externe Beurteilungen Ihrer innovativen Aktion zu erhalten.
- ❖ Vergessen Sie nicht, das Feed-back von Teilnehmern der Zielgruppen einzuholen. Denn diese können am besten beurteilen, ob Ihre Bedürfnisse erfüllt sind.

## **6. Führung Sie Änderungen durch**

Das wichtigste Ziel der Selbstevaluation liegt darin, Ihr Konzept, dessen Methoden und/oder den Managementprozess so zu modifizieren, dass Ihre Ergebnisse immer besser werden. Ändern Sie, was Ihnen nötig erscheint: Die Instrumente zur Datenerhebung, die Indikatorenliste, die geplanten Aktivitäten, die Verteilung der Ressourcen, die mit dem Projektteam getroffenen Vereinbarungen...

## **7. Sammeln Sie systematisch Daten über Ihre Feldarbeit**

- ❖ Dokumentieren Sie vor dem Beginn des Projekts, welche Gründe zur Auswahl einer bestimmten Umgebung für die Feldarbeit geführt haben.
- ❖ Dokumentieren Sie die Projektanstrengungen in Bezug auf die Ausgangslage der Arbeitsschritte (Partnerschaft oder Netzwerk-Design, Kursunterlagen, Techniken der Erfolgsbeurteilung, multimediale Trainingspakete, Produkte, etc...).
- ❖ Führen Sie ein Protokoll der auf Grundlage des Feed-back-Prozesses am Konzept sowie dessen Methoden und der Ausgangslage durchgeführten Änderungen.
- ❖ Erstellen Sie eine genaue Aufzeichnung über den Prozess, der zur Erstellung eines Produktes geführt hat.

- ❖ Bewahren Sie alle während der Feldarbeit gewonnen Informationen auf (ausgefüllte Fragebögen, Resultate von Interviews oder Gruppendiskussionen, formlose Äußerungen...).
- ❖ Sammeln Sie Fotografien oder Filmaufzeichnungen von typischen Aktivitäten, Reaktionen und Schlüsselereignissen, ebenso wie Poster und Prospekte.
- ❖ Ergreifen Sie jede Gelegenheit, um die Geschichte des Projekts kritisch zu beschreiben (Zeitungsartikel, Beiträge in Magazinen...).



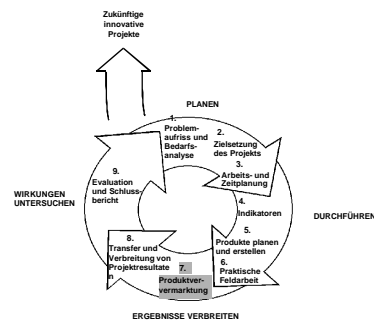
### **Ergebnisse dieses Schritts**

1. *Instrumente und Methoden für die Messung der ausgewählten Indikatoren.*
2. *Eine Vielzahl formeller und informeller Feed-back-Information und die entsprechende Partizipation aller Beteiligten an der Feldarbeit.*
3. *Ein Prozess, in dem die Auswertung der Indikatoren und der Feed-back-Reaktionen zu einer adäquaten Änderung des Projektkonzepts, der Methoden und Materialien führen können.*
4. *Wertvolle Aufzeichnungen (Informationen, Berichte, Fallstudien).*
5. *Die aktive Mitarbeit von Zielgruppen, die zu einer Verbesserung des Projekts beitragen können.*
6. *Betroffene, die über das Projekt gut informiert sind.*

## Schritt 7 - Produktvermarktung

### Die Endprodukte und deren Verbreitung

Produkte sind die Botschafter Ihrer Innovation.



Dieser Schritt hilft Ihnen zu entscheiden, wie Sie Ihre Produkte am besten vermarkten können.

Wann Sie diesen Schritt durchführen sollten	Zentrale Themen dieses Schritts
<p>Dieser Schritt befasst sich mit der endgültigen Auswahl, dem Entwurf und der Präsentation der Endprodukte Ihres Projekts. Erst nach der Feldarbeit können Sie entscheiden, welche Produkte für die Verbreitung Ihres erfolgreich getesteten Konzepts und dessen Akzeptanz durch die betriebliche Alltagspraxis am besten geeignet sind. Dieser Schritt hilft Ihnen, vor der Ausarbeitung einer expliziten Marketingstrategie herauszufinden, welche Produkte in welcher Verpackung für die möglichen Nutzer am besten geeignet sind und wie diese optimal präsentiert werden können. Er leitet Sie durch einen an die Ergebnisse Ihres innovativen Projekts angepassten Prozess der Marktforschung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Palette attraktiver Produkte;</li> <li>• nützliche Werkzeuge für Praktiker in anderen Organisationen;</li> <li>• Fallstudien;</li> <li>• eine sorgfältig geplante Methode der Verbreitung über diverse Personen und Organisationen einschließlich der (transnationalen) Partner.</li> </ul>

### Eine Marketingstrategie für Ihre Produkte soll



- **Inhalt, Präsentation und Verpackung Ihrer Produkte (entwickelt in Schritt 5) unter Berücksichtigung der in der Feldarbeit gewonnenen Erfahrungen (Schritt 7) und der Resultate der aktuellen Projektarbeit optimieren;**
- **sicherstellen, dass die Produkte auf den Bedarf der potenziellen Nutzer zugeschnitten sind;**
- **gewährleisten, dass die Verbreitung des innovativen Konzepts und der Werkzeuge durch die Produkte Ihres Projekts effektiv erzielt werden können;**
- **die Entscheidungsgrundlage für maximal wirksame Verbreitungsaktivitäten liefern.**

## Nützliche Fragen - Produkte vermarkten



1. Welche Erfahrungen wurden in der Feldarbeit mit Anwendung und Nutzen der Projektprodukte gemacht?
2. Welche Produkte brauchen welche Art von Überarbeitung?
3. Werden zusätzliche Produkte für den Transfer und die Verbreitung des Projektansatzes benötigt?
4. Entsprechen Form und Aufmachung der Produkte den Anforderungen erfolgreicher Verbreitung und des Marketings?
5. Ist ein gemeinsames Produktmarketing mit den (transnationalen) Partnern geplant?
6. Welche Präsentationsstrategien für die Produkte versprechen den meisten Erfolg in der Öffentlichkeit?

### WIE GEHT ES WEITER?

1. **Überlegen Sie, wie Ihre Produkte (Konzept, Werkzeuge, Unterlagen) entsprechend den Ergebnissen der Feldarbeit (Schritt 6) verbessert werden können.**
2. **Überprüfen Sie, ob die Präsentation Ihrer Produkte (Gestaltung, Sprachstil, visuelle Darstellung) von den möglichen Nutzern verstanden und positiv beurteilt wird.**
  - ❖ Prüfen Sie Sprachstil, Gestaltung, Grafiken und Illustrationen.
  - ❖ Diskutieren Sie die Präsentation mit Ihren Zielgruppen.
  - ❖ Laden Sie zu dieser Diskussion auch Experten ein.
  - ❖ Lassen Sie sich bei der Endproduktion des Projekts professionell unterstützen.
  - ❖ Erwägen Sie auch den Einsatz neuer Medien (interaktive Pakete, CD-ROMs, Internet-Seiten, Videos,...).
3. **Überlegen Sie zusammen mit Ihren (transnationalen) Partnern, welche gemeinsamen Produkte produziert oder veröffentlicht werden können.**
  - ❖ Stellen Sie sicher, dass die verschiedenen Versionen der Produkte den jeweiligen kulturellen Hintergrund berücksichtigen.
  - ❖ Entwickeln Sie Strategien für die Übersetzung und Veröffentlichung.
4. **Nutzen Sie Ihre Erfahrungen in der Feldarbeit, um Fallstudien in Ihr Produktpaket zu integrieren.**
  - ❖ Erarbeiten Sie realitätsgerechte Fallstudien auf Basis der in der Feldarbeit gesammelten Informationen.
  - ❖ Fallstudien sollten detaillierte Informationen darüber enthalten, wie Ihre jeweiligen Produkte eingesetzt und getestet wurden.

**5. Überlegen Sie, wie Sie die Produktpakete am besten vermarkten können.**

- ❖ Welche Veröffentlichungen werden von Ihren Zielgruppen normalerweise gelesen?
- ❖ Sind Workshops, Konferenzen, Ausstellungen oder andere Veranstaltungen dafür geeignet, Ihre Produkte zu vermarkten?
- ❖ Befördert der Verkauf zu einem fixierten Preis für Ihr Produkt seine Verbreitung oder ist eher das Gegenteil der Fall?
- ❖ Welche Personen, die das Produkt kennen, könnten bei der Vermarktung behilflich sein?

Wählen Sie das richtige Medium für Ihre Botschaft: hier könnte der Rat eines Experten sehr hilfreich sein. Lassen Sie sich von erfahrenen Herstellern beraten, wie Ihre Druckerzeugnisse attraktiv gestaltet werden können.

**HINWEIS!**

Ein von Ihnen entwickeltes und benutztes Werkzeug kann durch andere Nutzer wesentlich einfacher angewendet werden, wenn die Geschichte seiner praktischen Umsetzung in einer Fallstudie dokumentiert wird. Praktiker verwenden ein neues Werkzeug eher dann, wenn es in der Praxis bereits erfolgreich eingesetzt wurde und wenn sie auf mögliche Probleme aufmerksam gemacht werden.

**6. Versuchen Sie, Ihre Produkte über andere Personen und Organisationen zu vermarkten (siehe Schritt 8).**

**Überlegungen und Prüfungen:**

- ✓ Wurden die Erfahrungen aus der Feldarbeit dazu genutzt, die Produkte Ihres Projekts zu verbessern?
- ✓ Wurden die Produkte von den möglichen Nutzern getestet?
- ✓ Veranschaulichen Ihre Produkte alle Merkmale und Ergebnisse Ihrer Innovation?
- ✓ Sind die Produkte attraktiv und in sich konsistent?
- ✓ Werden die potenziellen Nutzer durch die geplanten Vermarktungsmethoden angesprochen?
- ✓ Wie teilen Sie die Aufgabe der Produktvermarktung mit Ihren transnationalen Partnern auf?



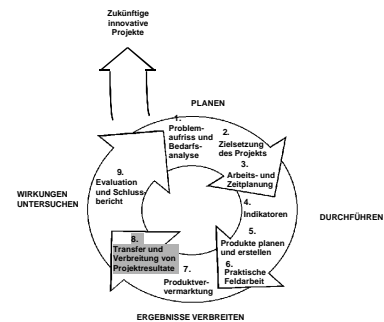
**Ergebnisse dieses Schritts**

1. *Eine Reihe attraktiver Produkte, die die Ergebnisse Ihrer Innovation veranschaulichen.*
2. *Nützliche Werkzeuge für Praktiker in anderen Organisationen, die Ihre Produkte verwenden wollen.*
3. *Fallstudien.*
4. *Ein Marketingplan für Ihre Produkte, der andere Personen und Organisationen einschließlich der (transnationalen) Partner einbezieht.*

## Schritt 8 - Transfer und Verbreitung von Projektergebnissen

### Transfer und Verbreitung in den Alltag

...“We all want to change the world ...“ (The Beatles)



Dieser Schritt hilft Ihnen zu entscheiden, wie Ihre Innovation verbreitet und Bestandteil der alltäglichen Praxis werden kann.

Wann Sie diesen Schritt durchführen sollten	Zentrale Themen dieses Schritts
<p>Dieser Schritt hilft Ihnen, die <b>Ergebnisse</b> Ihres Projekts zu verbreiten und bei der Übernahme Ihrer Produkte durch Personen und Organisationen außerhalb des Projekts. Zur Förderung dieser Ziele ist es unabdingbar, geeignete Verbreitungsmaßnahmen zu organisieren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Worin bestehen die wichtigsten Projektergebnisse und welche Produkte wollen Sie verbreiten?</i></li> <li>• <i>Welche Schlüsselpersonen sollten über die Produkte und andere Ergebnisse des Projekts oder der (transnationalen) Partnerschaft informiert werden?</i></li> <li>• <i>Wie können Sie mit diesen Schlüsselpersonen Kontakt aufnehmen?</i></li> <li>• <i>Wann informieren Sie die Schlüsselpersonen über Ihre Projektergebnisse?</i></li> </ul>

### Der Transfer und die Verbreitung der Projektergebnisse sollen



- **dafür sorgen, dass Ihr innovatives Konzept Eingang in die alltägliche Arbeitspraxis findet;**
- **Ihre Verpflichtung gegenüber dem Förderprogramm erfüllen;**
- **den Nutzen Ihrer innovativen Aktion auch anderen Mitgliedern Ihrer Zielgruppe zugute kommen lassen;**
- **Ihre Ideen, Ihre Organisation und Sie selbst vermarkten.**

### Was ist Transfer und Verbreitung?

- *Projekte haben eine unmittelbare Wirkung, indem sie die Einstellungen und Gewohnheiten der direkt mit dem Projekt befassten Personen modifizieren, die im Lauf des Projekts neue Ansätze, Methoden und Fähigkeiten schätzen gelernt haben.*
- *Darüber hinaus erwartet jedes Förderprogramm, dass ein als erfolgreich beurteiltes innovatives Projekt plant, wie das Konzept und dessen Methoden durch die Sponsoren und andere Organisationen und Strukturen wiederholt oder allgemein genutzt werden kann: Das letztendliche Ziel Ihres Projekts ist die Übernahme der Produkte in die betriebliche Alltagspraxis, d.h. sie sollen Bestandteil der ganz normalen Maßnahmen werden. (**Transfer**).*

- Um dieses Ziel erreichen zu können, muss die Verbreitung organisiert werden. Versorgen Sie die wichtigsten Zielgruppen aktiv mit Informationen über Qualität, Relevanz und Effektivität der Projektprodukte, um sie davon zu überzeugen, Ihre Produkte zu verwenden (**Verbreitung**).

### **Welche Methoden sind hierfür geeignet?**

- Die für den Transfer möglichen Methoden sind abhängig davon, welche Institutionen oder Strukturen angesprochen werden sollen. Aber die grundlegende Absicht bleibt immer gleich: Die Praktiker des betrieblichen Alltags davon zu überzeugen, dass Ihr innovatives Konzept und dessen Methoden sie dabei unterstützt, die durch Ihr Projekt gelösten Probleme und Aufgaben besser bewältigen zu können.
- Zu den wichtigsten Methoden für die Informationen von Organisationen und Schlüsselpersonen gehören:
  - 1) die Organisation von Diskussionsveranstaltungen, wie themenzentrierte Veranstaltungen, Workshops, Seminare;
  - 2) die Produktion gedruckter Unterlagen wie Berichte, Artikel in Fachzeitschriften, allgemeine Veröffentlichungen, Zeitungen, Presseinformationen, Ordner, Prospekte, CD-ROMs, Internet-Seiten;
  - 3) die Produktion audio-visuellen Materials für Videofilme, Radio- und Fernsehsendungen;
  - 4) die Organisation wichtiger öffentlicher Ereignisse: Projektmärkte, Ausstellungen, große Konferenzen.

Welche **Institutionen** für den Transfer und die Verbreitung der Projektergebnisse in Frage kommen, ist abhängig von dem Bereich, in dem Sie tätig sind. Sie können lokal, national oder europäisch, öffentlich oder privat sein. Schlüsselinstitutionen, die eine solche Veränderung beeinflussen können, sind beispielsweise Handelskammern, Unternehmerorganisationen, Gewerkschaften, Universitäten und Forschungszentren, Bildungsträger und natürlich auch die wachsende Zahl lokaler und sektoraler Netzwerke.

### **Nützliche Fragen - Transfer und Verbreitung der Projektergebnisse**



1. Gibt es bereits genügend Kontakte zu den wichtigsten (potenziellen) Anwendern der Projektinnovation (Betriebe, Verbände, Kammern, etc) oder sind weitere Kontaktaufnahmen notwendig?
2. Ist das Projekt in der Fachöffentlichkeit bereits bestens bekannt oder gibt es noch Informationsbedarf?
3. Werden die Projektmaterialien bereits von Praktikern außerhalb des Projekts angewandt?
4. Ist eine Schlusskonferenz zur Verbreitung des Projektansatzes und der Produkte geplant?
5. Decken die Veröffentlichungs- und Kommunikationsstrategien des Projekts alle wesentlichen Teile der Fachöffentlichkeit ab?
6. Lässt sich der Projektbeirat stärker für die Verbreitungsaktivitäten des Projekts nutzen?

## WIE GEHT ES WEITER?

### 1. Im Lauf Ihres Projekts haben Sie bereits eine gute Grundlage für die Verbreitung Ihrer innovativen Idee und deren Übernahme in die Alltagspraxis geschaffen.

- ❖ In Schritt 1 haben Sie überprüft, ob Ihre Problemsicht den Problemen der betroffenen Praktiker entspricht;
- ❖ In den Schritten 2 und 3 haben Sie die Projektziele und die zugehörigen Indikatoren definiert und überprüft, ob sie von den Zielgruppen und potenziellen Kunden Ihrer Einrichtung geteilt werden;
- ❖ In den Schritten 5 und 7 haben Sie festgelegt, welche Produkte produziert werden sollen und diese der Sprache und den Strukturen der Kunden und Nutznießer Ihrer Produkte angepasst;
- ❖ In Schritt 6 haben Sie Methoden zur Evaluation des Projekts und seiner Produkte entwickelt, um die Akzeptanz der Zielgruppen und der Praktiker des Alltags zu erhöhen.

### 2. Methoden, mit denen die allgemeine Anwendung der Projektresultate gefördert werden kann.

Sicher haben Sie bereits eine stimmige Strategie entwickelt, Organisationen und Schlüsselpersonen über die Ergebnisse Ihres Projekts zu informieren. Bei der Umsetzung dieser Strategie sollten Sie Folgendes bedenken:

- ❖ **Können Mitglieder Ihres Projektbeirats davon überzeugt werden, für ihre Projektresultate zu werben?**
  - Zum Projektbeirat (siehe Einführung) gehören wahrscheinlich Vertreter wichtiger Transferinstitutionen (Unternehmen, Bildungsträger, öffentliche Körperschaften, Sozialpartner, etc). Sie haben zur ständigen Weiterentwicklung Ihres Konzepts beigetragen. Vielleicht können sie auch einen Teil der Aufgabe übernehmen, Ihre Innovation in ihren eigenen Organisationen zu vermarkten?
- ❖ **Können Sie Konferenzen und Workshops organisieren, die sich an eine breitere Fachöffentlichkeit richten?**
  - Laden Sie zu diesen Präsentationen und Diskussionen Praktiker des betrieblichen Alltags ein (Manager, Bildungsberater, Angestellte, etc);
  - Die wichtigsten Teile der Präsentation sollten von Praktikern und Mitgliedern der Zielgruppen übernommen werden, die über ihre eigenen Erfahrungen berichten;
  - Bitten Sie Ihre (transnationalen) Partner, einen Beitrag zur Präsentation zu liefern. (Die Innovation funktioniert auch im Ausland - das könnte die Leute zu Hause überzeugen ...);
  - Gestalten Sie die Präsentationen so lebendig wie möglich. Sorgen Sie dafür, dass die Teilnehmer die Produkte ausprobieren können, fordern Sie zur Teilnahme an den Vorführungen auf, zeigen Sie, dass Wert auf die Beurteilung jedes einzelnen gelegt wird, arrangieren Sie Erlebnisberichte von Teilnehmern, etc.

❖ **Erzählen Sie eine Geschichte mit interessanten Fallstudien**

- Firmenmanager lassen sich leichter von der Wirksamkeit Ihrer Innovationen überzeugen, wenn sie einen positiven Bericht von Managern eines wohl bekannten Unternehmens zu hören bekommen, die bei der Umsetzung des Projekts beteiligt waren;
- Ebenso können Transferorganisationen und -gruppen durch einen positiven Bericht von Mitgliedern der Zielgruppe überzeugt werden.

❖ **Finden Sie heraus, welche Medien von Ihrem Zielpublikum bevorzugt werden (Firmenzeitungen, Fachzeitschriften, lokale und weltweite Presse), und versorgen Sie diese mit Artikeln und Informationen.**

❖ **Überlegen sie, ob eine indirekte Herangehensweise möglich ist.**

Suchen Sie nach Veranstaltungen, auf denen die ursprüngliche Bewertung des Bedarfs und der Nachfrage Ihres Projekts diskutiert wird. Lassen Sie dort einige Teilnehmer als "Botschafter" Ihrer Innovation agieren.

**TIPP !**

**Berücksichtigen Sie die Sprache, die Art zu denken und das traditionelle Verhalten der in das Projekt einbezogenen Gruppen. Vertreter von deren Organisationen fühlen sich dann vertrauter mit dem Prozess und sind eher bereit, sich überzeugen zu lassen.**

**HINWEIS !**

**Die Einführung einer Neuerung trifft bei einem Teil der Betroffenen immer auf Widerstand. Rechnen Sie damit und wappnen Sie sich mit Geduld, Zeit und einem hohen Maß an Frustrationstoleranz.**

**Überlegungen und Prüfungen:**

- ✓ Sind alle betroffenen Personengruppen ausreichend über Ihre Innovation informiert?
- ✓ Sind den wichtigsten Entscheidungsträgern in Transferorganisationen (IHK, Handwerkskammer, Verbände, Gewerkschaften) die Projektergebnisse (Konzept, Werkzeuge, Fallstudien) bekannt?
- ✓ Haben Sie wirklich jede mögliche Anstrengung zur Vermarktung Ihrer Ergebnisse unternommen?
- ✓ Ist die Akzeptanz noch zu gering?
  - A) Ist dies eine Frage weiterer Verbreitungs- und Marketingaktivitäten?
  - B) Können Sie sich andere Wege zur Annahme und Wiederholung Ihres Ansatzes vorstellen, die zu besseren Transferergebnissen führen könnten?



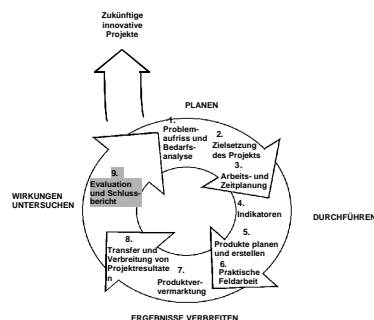
**Ergebnisse dieses Schritts**

1. *Eine Liste der Schlüsselpersonen und -organisationen, die davon überzeugt werden sollen, dass Ihr Konzept und dessen Methoden es wert sind, übernommen zu werden.*
2. *Ein Netzwerk von Personen und Organisationen, die die Verbreitung Ihrer Projektergebnisse unterstützen wollen.*
3. *Ein Veranstaltungsprogramm und ansprechende Präsentationsunterlagen, um die wichtigsten Praktiker und Entscheidungsträger auf Ihr Projekt aufmerksam zu machen.*
4. *Größeres Verständnis, breitere Akzeptanz und eine Veränderung der Einstellung, die die Übernahme Ihres Projektkonzepts in die betriebliche Alltagspraxis wahrscheinlicher machen.*

## Schritt 9 - Evaluation und Schlussbericht

### Fassen Sie Ihre Erfahrungen zusammen:

... und denken Sie über weitere Innovationen nach.



Dieser Schritt hilft Ihnen bei der abschließenden Evaluation und bei der Erstellung des Schlussberichts.

Wann Sie diesen Schritt durchführen sollten	Zentrale Themen dieses Schritts
<p>Die Schlussevaluation und der Schlussbericht können erst dann erstellt werden, wenn die Feldarbeit für alle Teile des Projekts abgeschlossen ist. Hierin sollte eine Beschreibung des gesamten Innovationsprozesses, seiner Ergebnisse und Ihre eigene Sicht und Interpretation der Ereignisse enthalten sein. Dies setzt allerdings voraus, dass Sie die Entwicklungsschritte im Projekt kontinuierlich dokumentieren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche bereits vorhandenen Dokumente können als Grundlage für die Schlussevaluation dienen?</li> <li>• Was sollte in den Schlussbericht aufgenommen werden, um den Innovationsprozess zu veranschaulichen?</li> <li>• Welche Ideen für zukünftige Innovationen können festgehalten werden?</li> </ul>

### Die Schlussevaluation soll



- Ihre Reflexionen zu Entwurf, Umsetzung und Erfolg Ihres Projekts im Hinblick auf Ihre Projektziele und Indikatoren zusammenfassen;
- die Geldgeber und andere Betroffene des Projekts über dessen Resultate und seine tatsächliche und mögliche Wirksamkeit informieren;
- Unterstützungsmaßnahmen für Transfer, Wiederholung und Verbreitung des innovativen Konzepts und der zugehörigen Werkzeuge in die betriebliche Praxis anregen;
- eine Grundlage für den Schlussbericht und weitere Veröffentlichungen bilden;
- zu neuen Ideen für weitere Innovationen anregen.

### In welchem Verhältnis steht die "Schlussevaluation" zu den fortlaufenden Selbstevaluationsmaßnahmen?

Die Schlussevaluation Ihres Projekts ist von besonderem Interesse für externe Evaluatoren, aber sie ist auch für das Projekt wichtig.

- Durch den Prozess der Selbstevaluation und die Produktorientierung des Projekts haben Sie schon die wichtigsten Informationen gesammelt, die zur Vorbereitung eines endgültigen Evaluationsberichts nötig sind;

- *Die Schlussevaluation reflektiert den Lernprozess, der zu einer kontinuierlichen Verbesserung Ihres Konzepts und dessen Umsetzung geführt hat. Natürlich müssen Sie auch nachweisen, dass Sie Ihre Ziele erreicht haben. Aber es ist genauso wichtig, zu zeigen, auf welche Weise Sie sie erreicht haben;*
- *Die Schlussevaluation beschreibt den Grad des Erfolgs im Hinblick auf Projektziele und Kriterien, und sie soll auch den Verlauf des gesamten Entwicklungsprozesses darstellen, ebenso wie die Veränderungen im Umfeld, in dem das Projekt ausgeführt wurde.*

### Nützliche Fragen - Evaluation und Schlussbericht



1. Auf welche Fragen hätten die Verantwortlichen des Förderprogramm gerne Antworten am Ende des Projekts?
2. Welches waren die interessantesten Entwicklungen im Prozess der Projektdurchführung?
3. Zu welchen quantitativen oder qualitativen Entwicklungen lassen sich anhand der gemessenen Indikatoren Aussagen zur Zielerreichung des Projektansatzes machen?
4. Gibt es schon erste Erfahrungen mit der praktischen Anwendung von Projektprodukten außerhalb des Pilotprojekts?
5. Lässt sich anhand des Vergleichs zwischen ursprünglichen Projektansatz und der verbesserten Variante am Ende des Projekts die Entwicklungsgeschichte der Projektarbeit darstellen?
6. Welche speziellen Beiträge zu den Projektergebnissen resultieren aus der (transnationalen) Partnerschaft?
7. Welche offenen Fragen und welche weiteren Entwicklungsnotwendigkeiten stehen am Ende der Projektarbeit?

### WIE GEHT ES WEITER?

1. **Skizzieren Sie Ansatz und Methoden der Schlussevaluation, bevor der Feldtest abgeschlossen ist.**
2. **Überprüfen Sie Ihren Ansatz nochmals genau, bevor Sie mit der Produktion der Schlussevaluation und dem Schlussbericht beginnen** (siehe die folgenden Schritte).
3. **Haben Sie alle Ihre Produkte und Fallstudien gesammelt und in eine Form gebracht, die dem Schlussbericht als Nachweis für Ihre praktischen Leistungen beigelegt werden können?**
  - ❖ Sie sollten deutlich machen, dass Ihr übertragbares Konzept, die Werkzeuge und Fallstudien Ihre übertragbaren Projektprodukte sind. Der Bericht ist nur die Beschreibung des Prozesses, der zu diesen Produkten und anderen Projektergebnissen geführt hat.

**4. Haben Sie die Ziel- und die Indikatorenmatrix (siehe Schritt 2 + 3) verwendet und diskutiert, wie sie im Laufe der Projektumsetzung verändert wurden?**

- ❖ Während die übergeordneten Ziele kaum geändert werden können, können die Arbeitsschritte und die angewandten Methoden als Ergebnis der im Verlaufe des Entwicklungsprozesses gemachten Erfahrungen durchaus modifiziert werden. Möglicherweise wurden daher manche Erfolgsindikatoren anders zugeordnet oder gewichtet.

**5. Haben Sie die Entwicklung der Arbeitsschritte, der Methoden und Werkzeuge und deren endgültige Fassung beschrieben?**

- ❖ Im strengen Sinne handelt es sich hierbei um die Beschreibung der formativen Evaluation während der Laufzeit des Projekts. Dabei wurde aufgrund der Rückmeldungen aus der experimentellen Feldarbeit die Planung der Arbeitsschritte ständig neu angepasst und verbessert.

**6. Haben Sie Erfolge, Schwierigkeiten und Fehler während der Feldarbeit beschrieben?**

- ❖ Die meisten Projektberichte lesen sich eher wie Erfolgsromane, obwohl jedermann weiß, dass die Realität eines innovativen Projekts ganz anders aussieht. Ihre Leser lernen meistens mehr, wenn Schwierigkeiten und deren Bewältigung realistisch dargestellt werden, und ein Rechenschaftsbericht, der darauf Bezug nimmt, erscheint ihnen außerdem viel glaubwürdiger.

**7. Haben Sie externe Faktoren ausfindig gemacht, die die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Innovation behindern?**

**8. Haben Sie den Nutzen (und die Kosten) der transnationalen Partnerschaft bei der Entwicklung Ihrer Innovation beschrieben?**

- ❖ Ihre Erwartung - und die des Förderprogramms - ist es, dass ihr lokales Projekt von den transnationalen Aktivitäten profitiert. Was ist wirklich passiert?

**9. Haben Sie eine "gesunde" Mischung aus qualitativer, quantitativer und anekdotischer Evidenz angewendet?**

- ❖ Selbstevaluation tendiert dazu, mehr qualitative Information als andere Projektmanagementtechniken zu produzieren. Einiges davon kann als Ausgangsmaterial für neue Standards oder Benchmarks für klientenorientiertere Ansätze dienen. Dagegen beeindrucken quantitative Informationen eher diejenigen, die nach Effizienz und nach Effektivität (die Erreichung des Ziels) Ausschau halten. Denken Sie über Indikatoren nach, die in quantitativer Hinsicht umgeformt werden können, beispielsweise in Bezug auf Zeit- und Kostenfaktoren.

**HINWEIS !**

**Wann immer der Charakter der Feldarbeit den Einsatz von Statistiken zulässt, nutzen Sie diese in Ihren Schlussfolgerungen. Gut gewählte "Daten und Fakten" können Informationen prägnanter veranschaulichen und überzeugender wirken als qualitative Argumentation.**

**10. Die Schlussevaluation und die weitere Entwicklung von Innovationen.**

Im Laufe der Projektselbstevaluation haben Sie systematische Reflexionen eingeleitet, um Ihre Projektmethoden, Werkzeuge und Resultate zu verbessern. Die Schlussevaluation ist zugleich die Reflexion bezüglich verbleibender Innovationsnotwendigkeiten und neuer Projektideen.

- ❖ Die Schlussevaluation des Projekts führt zu neuen Projektideen. Ihr Bericht könnte beinhalten:
  - Eine Überarbeitung und Aktualisierung der ursprünglichen Problemanalyse;
  - Eine Skizzierung neuer Bedarfe und Probleme, die während der Feldarbeit aufgedeckt wurden.

**TIPP !**

**“Die Modernisierung unserer Welt gelingt realistischerweise nur mit „Stückwerkstrategien“ (K. Popper). Innovation ist ein fortwährender Prozess und der Abschluss eines Projekts ist nur eine Etappe innerhalb dieses Prozesses, der mit anderen Projekten und Aktivitäten fortgesetzt wird.**



**Ergebnisse dieses Schritts**

1. *Ein Plan für die Schlussevaluation, der auf den Prozessen und Resultaten der Selbstevaluation beruht.*
2. *Eine kritische Übersicht des Entwicklungsprozesses während der Projektlaufzeit.*
3. *Eine Zusammenfassung dessen, was Sie aus den Problemen gelernt haben.*
4. *Die Aufbereitung überzeugender quantitativer, qualitativer und anekdotischer Belege für den Erfolg Ihrer Arbeit unter Würdigung des Beitrags der (transnationalen) Partnerschaft.*
5. *Auf Grundlage der Projekterfahrung neue Ideen für weitere Innovationen*

