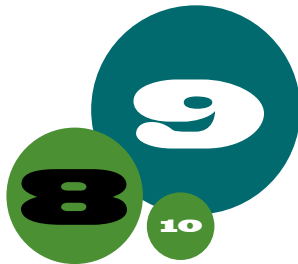
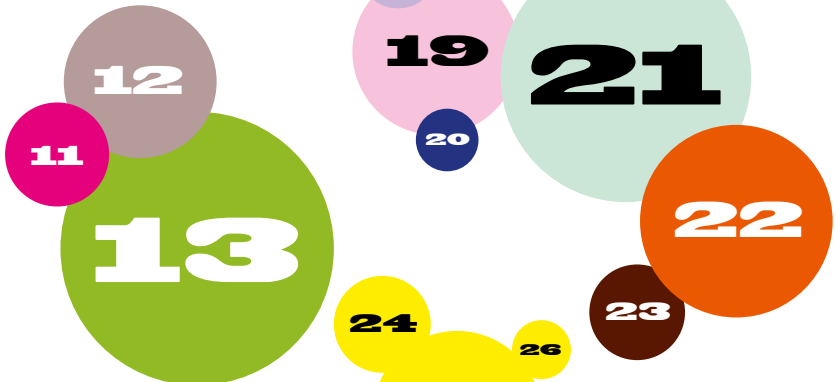




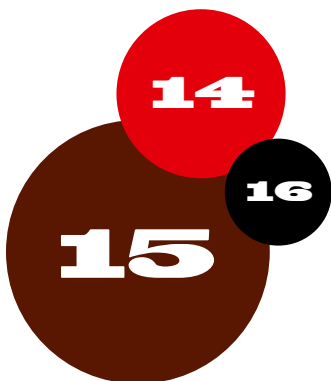
Navigating



through



Chaos



Eine Workshopreihe des  
cultural contact point und  
europe for citizens point  
Austria



**Navigating through Chaos**

Eine Workshopreihe des CCP und ECP Austria

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

**bm:uk** Bundesministerium für  
Unterricht, Kunst und Kultur

europa for citizens  
point  
Austria

**cultural  
contact  
point**  
austria



Programm  
Europa für Bürgerinnen und Bürger



EUROPÄISCHE UNION **Kultur**

## Ein Trainingsprogramm für die erfolgreiche EU-Antragsstellung

Die beiden EU-Programme „Kultur“ und „Europa für Bürgerinnen und Bürger“ zielen darauf ab, die europaweite Vernetzung von zivilgesellschaftlichen und kulturellen Organisationen, von Gemeinden und Städten, Regionen und nicht zuletzt der BürgerInnen selbst zu unterstützen. Für die bestmögliche Nutzung der Programme hat die Abteilung für EU-Kulturpolitik im Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur 2010 eine Werkstattreihe lanciert, um InteressentInnen und AntragstellerInnen Know-How im Projektmanagement und wertvolle Tipps und Tricks zu vermitteln. Diese Werkstattreihe hat verschiedene Aspekte der erfolgreichen Projektabwicklung praxisnah dargestellt:

**Werkstatt #1: Fit for Projects.** Mit Leonie Hodkevitch  
**Werkstatt #2: How to succeed.** Mit Sylvia Amann und Annemarie Türk  
**Werkstatt #3: Public Relations.** Mit Petra Kampf und Marie-Christine Baratta  
**Werkstatt #4: Meeting the Audience.** Mit Irene Knava  
**Werkstatt #5: For Beginners.** Mit Sylvia Amann  
**Werkstatt #6: Navigating through Chaos.** Mit Klaus Behrbohm  
**Werkstatt #7: Evaluate your Project.** Mit Christian Schober und Olivia Rauscher  
**Werkstatt #8: Present your Project.** Mit Corinna Manisha Leneis

Um den AntragstellerInnen und ProjektmanagerInnen über das Werkstätten-Angebot hinaus Unterstützung zu bieten, wurde das Handbuch konzipiert, das Sie in den Händen halten. In 28 „FAQs“ finden Sie Hilfestellungen der ExpertInnen für die diversen Aspekte von internationalem Projektmanagement, welches sich insbesondere in Bezug auf die beiden EU-Programme „Kultur“ und „Europa für Bürgerinnen und Bürger“ aufturn. Beide Förderinstrumente präsentieren wir Ihnen ausführlich in den Programmbeschreibungen.

Die engagierte Wissensvermittlung der ExpertInnen in den Workshops hat maßgeblich zum Erfolg dieser Werkstattreihe beigetragen, denn sie haben den TeilnehmerInnen viele wertvolle Tipps vermittelt. Durch die sorgfältige Aufarbeitung ihrer Fachthemen für dieses Handbuch können wir nun einem erweiterten InteressentInnenkreis einen längerfristigen Nutzen garantieren.

Ich wünsche Ihnen mit der Lektüre dieses Handbuchs viele Anregungen und würde mich freuen, wenn wir damit einen weiteren Beitrag zur zahlreichen Beteiligung österreichischer AkteurInnen am europäischen Austausch leisten können!

*Hanspeter Huber*

Leiter der Sektion für Internationale Angelegenheiten und Kultus im Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur

# Inhalt



## EU-Projekt - was heißt das?

- 9 Was ist eigentlich ein Projekt?
- 10 Was ist das Besondere an einem EU-Kooperationsprojekt?
- 12 Was ist der „Europäische Mehrwert“?



## Planung und Controlling

- 15 Wie wird ein EU-Projekt geplant – welche Planungsstufen müssen wir setzen?
  - 15 Wo und wie sollen wir das Projektcontrolling ansetzen?
- 16 Wie gestaltet sich der Zeitplan von Projektidee bis Projektabschluss?
- 17 Änderungen sind üblich und gerade in der europaweiten Zusammenarbeit wahrscheinlich – worauf muss man dabei bei EU-finanzierten Projekten besonders achten?



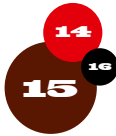
## Sponsoring

- 20 Wir möchten unser Projekt sponsern lassen – wie gelingt es uns, einen Sponsor zu finden und uns gegen die Konkurrenz durchzusetzen?
- 22 Was sollte ein Sponsoringvertrag beinhalten?
- 23 Wie pflegen wir am besten den Kontakt zu unseren Sponsoren?

## Eine besondere Herausforderung: die Zusammenarbeit mit europäischen Partnerorganisationen

- 26 Wie gelingt es, die verschiedenen Ideen und Aktivitäten der ProjektpartnerInnen sinnvoll in einem Projekt zu vereinen?
- 28 Was macht eine gute Zusammenarbeit zwischen den ProjektpartnerInnen aus?
  - Wie gestaltet sich die Arbeitsteilung praktisch?
- 31 Wie wird die Kommunikation zwischen den PartnerInnen organisiert, und welche interkulturellen Kompetenzen braucht es bei EU-Projekten?





### Kenne, wen du erreichen willst!

- 34 Warum ist es wichtig, Ziel- und Anspruchsgruppe zu kennen?
- 36 Wie lassen sich Ziel- und Anspruchsgruppen definieren?
- 39 Wie können (neue) Zielgruppen erschlossen werden?

83 Kultur (2007 – 2013)

87 Europa für Bürgerinnen und Bürger (2007 – 2013)

93 Die Expertinnen und Experten



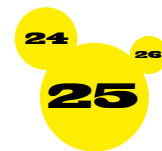
### Kommunikations- und Verbreitungsstrategien

- 43 Was ist die besondere Herausforderung beim Marketing von EU-Projekten, und warum braucht es überhaupt spezielle Strategien?
- 45 Was versteht die EU unter den Begriffen *Dissemination*, *Exploitation* und *Ergebnis*?
- 48 Der EU ist eine gelungene Kommunikations- und Öffentlichkeitsstrategie sehr wichtig – was muss ich beachten, um hier erfolgreich zu sein? Gibt es außerdem Verpflichtungen von Seiten der EU?
- 52 Welche Kommunikationsstrategie verfolgt das europäische Tanzprojekt *Jardin d'Europe*?



### Evaluation

- 57 Was ist eigentlich die Funktion von Evaluierungen, und welchen Nutzen bringen sie?
- 60 Welche Evaluationstypen sind für EU-Projekte (in den Bereichen Kultur und Aktive Bürgerschaft) am geeignetsten und warum?
- 63 Wie finden wir das passende Evaluationsdesign für unser EU-Projekt?



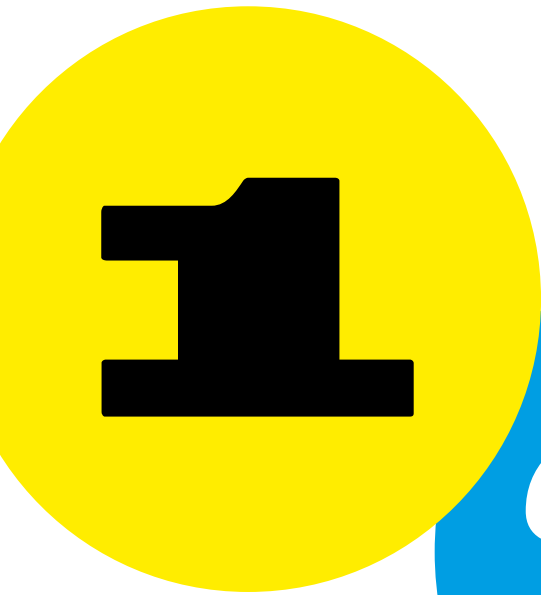
### Präsentationstechniken

- 68 Der Körper als Instrument: Wie bereite ich mich auf Präsentationen vor?
- 71 Kommunikation mit dem Publikum: Wie stelle ich eine optimale Verbindung zu den ZuhörerInnen her?
- 73 Wie kann ich Grundlagen des Schauspiels im beruflichen Alltag und bei Präsentationen nutzen?



### Zu guter Letzt: Tipps und Tricks

- 77 Wie und wo werden Punkte im Antragsformular leichtfertig verschenkt?
- 78 Auf wen sollte man in der Kommunikation auf keinen Fall vergessen?



EU-Projekt -  
was heißt das?





## Was ist eigentlich ein Projekt?

Im heutigen Förderdschungel wird eigentlich schon alles, wofür man eine Förderung bekommen kann, als „Projekt“ bezeichnet. In der Management- und Betriebswirtschaftslehre versteht man unter einem Projekt aber eine bestimmte Organisationsform, die meist folgende Eigenschaften hat:

### Definiertes Ergebnis

Das beabsichtigte Ergebnis eines Projekts wird mit Sach-, Zeit- und Kostenzielen festgelegt, die spätestens zu Projektabschluss vorliegen sollen.

### Definierte Verantwortlichkeit

Je nach Projektumfang wird eine größere oder kleinere Gruppe von Personen, die im Projektteam tätig ist, nominiert. Eine wichtige Verantwortlichkeit ist die der Projektleitung. Diese muss immer definiert und einer Person zugeordnet werden.

Die Leitungsaufgaben bestehen in der Planung (Sach-, Zeit- und Kostenziele), dem Monitoring des Projektfortschritts und der Durchführung/Durchsetzung von Maßnahmen im Fall von Zielabweichungen. Bei Projektgruppen kommt natürlich die Verantwortung für die Leitung des Projektteams dazu.

### Definierter Anfang - definiertes Ende

Hier verschwimmen etwas die Meinungen, zumal manche langfristigen Aufgabenstellungen (z. B. in der Kulturarbeit oder in der Forschung) erst durch mehr oder weniger willkürliche Zeitbestimmungen

zu Projekten werden. (Die zu Grunde liegenden langfristigen Aufgabenstellungen können in aufeinanderfolgenden „Projekt“ erledigt werden.) In Förderprojekten haben der Projektbeginn und das Projektende insofern eine zusätzliche Bedeutung, als hier der Zeitraum für die Förderfähigkeit der regulären Projektausgaben eingegrenzt wird.

### Komplexität der Aufgabe

Im kommerziellen Bereich wird die Projektorganisation vor allem bei vielschichtigen Aufgabenstellungen als Organisationsform herangezogen. Hier besteht meines Erachtens auch der Unterschied zum Projektbegriff in Förderprojekten, da in diesem Fall unabhängig von der tatsächlichen Komplexität immer vom „Projekt“ als Fördergegenstand die Rede ist.

Klaus Behrbohm

## 2

### Was ist das Besondere an einem EU-Kooperationsprojekt?

Mehr als jedes andere Projekt basiert ein EU-Projekt auf der Kooperation zwischen unterschiedlichen Partnern. Die Partnerschaft ist das Herz eines EU-Projekts und die gute Zusammenarbeit zwischen den PartnerInnen für dessen Gelingen entscheidend. Bei einem EU-Kooperationsprojekt suchen Sie nicht – wie bei den meisten regionalen, nationalen oder auch Cross-Border-Projekten – erst bei Fertigstellung des Ideenentwurfs nach Partnern, sondern beziehen diese von Anfang an mit ein. Deshalb ist es wichtig, die Partner schon bei der anfänglichen Projekt-konzeption einzuplanen, damit diese mit ihnen abgestimmt

werden kann. Dabei überschneiden sich Arbeitsbereiche, und Sie haben es oft mit mehreren gemeinsamen Aspekten zu tun:

#### Gemeinsame Idee

Sobald Ihre Idee eine Form angenommen hat, die Sie präsentieren können, begeben Sie sich auf die wichtige Suche nach Partnern für Ihr Projekt. Tipp: Durchforsten Sie zu diesem Zweck Ihr internationales Netzwerk, überprüfen Sie, welche Initiativen oder Organisationen sich europaweit mit ähnlichen Ideen oder Themen, bei denen Synergien entstehen, beschäftigen.

Nicht zuletzt bieten die Websites der EU-Programme Datenbanken an, an denen Sie sich orientieren und die Sie inspirieren können. Laden Sie die ausgewählten PartnerInnen dazu ein, die Idee im Dialog mit Ihnen zu vervollständigen und zu entwickeln. Am Ende sollte optimalerweise eine Projektidee entstehen, mit der sich alle PartnerInnen identifizieren und die alle auch als ihre eigene Idee empfinden.

#### Gemeinsame Durchführung

Das EU-Kooperationsprojekt findet nicht isoliert statt, sondern in – oftmals zahlreichen – Ländern gleichzeitig. Dabei führt nicht jedeR PartnerIn einfach sein/ihr Projekt durch, sondern man teilt sich die Arbeitsbereiche. Selbstverständlich ist der/die jeweilige lokale PartnerIn für seinen/ihren Bereich verantwortlich, aber nicht ausschließlich: Die Zuständigkeiten können auch so aufgeteilt sein, dass z. B. der/die PartnerIn in Rumänien die Gesamtkommunikation im Team übernimmt und der/die PartnerIn in Deutschland die gesamte PR. Stellen Sie am besten schon bei den ersten Gesprächsrunden fest, ob Sie und die PartnerInnen ähnliche Vorstellungen von der Durchführung des Projekts haben. Nützen Sie die anfängliche Kommunikationsperiode dazu, um Einblick in die Arbeitsweise der anderen ProjektpartnerInnen zu erhalten.

#### Gemeinsames Budget

Beim EU-Kulturprogramm – wie bei vielen anderen

EU-Programmen – arbeiten die Projektpartner mit einem gemeinsamen Budget. Die Budgetverteilung ist ein wichtiger Punkt in der Projektgestaltung und sollte den jeweiligen Gegebenheiten und Schwerpunkten entsprechen. Tipp: Es empfiehlt sich – und wird zum Teil auch im Antragsformular so präsentiert –, das Projekt in thematische Arbeitspakete zu gliedern. Solche thematisch gebündelten Arbeitspakete könnten z. B. folgendermaßen aussehen: Kommunikation, Vermittlungsprogramm, Publikationen etc. Gehen Sie von diesen Arbeits-

paketen aus, und berechnen Sie, wie viel jedes kostet. Je nach dem, welchen Aufwand jedeR PartnerIn an einem Arbeitspaket hat, soll er/sie auch den entsprechenden finanziellen Anteil erhalten. Die einzelnen Summen der ProjektpartnerInnen ergeben sich folglich aus deren Beteiligung an diesen Arbeitspaketen.

#### Gemeinsame Zeit

Die Einhaltung von Fristen und die Durchführung des Projekts laut Zeitplan sind maßgeblich für die erfolgreiche Realisierung

jedes Projekts. In diesem Fall hängt sie nicht nur von Ihnen ab – eine Reihe von anderen ProjektmanagerInnen sind an dem Projekt beteiligt, mit denen Sie zum Teil noch nicht viel oder gar nicht zusammen gearbeitet haben. Erarbeiten Sie von Anfang an einen straffen und verbindlichen Zeitplan mit Reserven, damit Sie die Arbeitsweise Ihrer PartnerInnen auf diese Weise leichter evaluieren können. Der Zeitbegriff ist kulturabhängig – bedenken Sie den möglicherweise unterschiedlichen Umgang mit Zeit seitens Ihrer PartnerInnen aus anderen Kulturräumen.

#### Gemeinsame Administration

Mit Ihren Partnern verbindet Sie die gemeinsame Administration des EU-Projekts. Da der Buchhaltungs- und Controlling-Aufwand unter Umständen höher ausfallen könnte als bei einem anderen Projekt, empfiehlt es sich, bei EU-Projekten Fachkräfte mit dem Buchhaltungs- und Controlling-Bereich, die genügend Ressourcen haben, zu

---

Stellen Sie am besten schon bei den ersten Gesprächsrunden fest, ob Sie und die PartnerInnen ähnliche Vorstellungen von der Durchführung des Projekts haben.

---

betrauen. Bei den Programmen, die eine gemeinsame Budgetierung vorsehen, wird auch eine gemeinsame Rechnungslegung vorausgesetzt. Tipp: Entwerfen Sie von Anfang an Projekttools, die dabei helfen, die Kommunikation zwischen den PartnerInnen zu koordinieren, eine korrekte Buchhaltung zu führen und damit einen reibungslosen Transfer zu gewährleisten.

### Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit

Einerseits kommunizieren Sie das Projekt als solches, mit dessen künstlerischen/kulturellen Inhalten und Anliegen an Ihre Zielgruppen und Stake-

holder. Andererseits erfolgt aber auch die Kommunikation – und Werbung – für die Tatsache, dass es sich um ein EU-gefördertes Projekt handelt. Diese Öffentlichkeitsarbeit sollte in allen Ländern und von allen Partnern aus betrieben werden. Hier geht es vor allem darum, die Kommunikation zu koordinieren, sich über die Inhalte und Instrumente der Marketingstrategie einigen zu können und ähnliche Ergebnisse vom Projekt zu erwarten. Eine besondere Herausforderung: die Zusammenarbeit mit europäischen Projektorganisationen.

Leonie Hodkevitch

---

Die Einhaltung von Fristen und die Durchführung des Projekts laut Zeitplan sind maßgeblich für die erfolgreiche Realisierung jedes Projekts.

---



## Was ist der „Europäische Mehrwert“?

Die Beteiligung an EU-Projekten verlangt von den EinreicherInnen die Darstellung, welcher europäische Nutzen mit dem Projekt erzielt werden kann. Im Sinne des Subsidiaritätsprinzips sollen nur jene Projekte von einer EU-Förderung profitieren, die einen klaren Mehrwert auf europäischer Ebene erzielen können. Als AntragstellerIn stehen Sie nun vor der schwierigen Frage, wie Sie die europäische Dimension Ihres Vorhabens am besten herausarbeiten können. Diesbezüglich gibt es einige praktische Anregungen von erfolgreichen EU-ProjektträgerInnen. Sie sollten sich demnach folgenden Fragestellungen möglichst systematisch widmen: Welche europäische Themen adressiert mein Vorhaben?

Beispielhaft erwähnt seien hier die europäische Musikkulturgeschichte oder die künstlerische Zusammenarbeit in Zentral-europa. Hat mein Projekt einen Bezug zum jeweiligen Europäischen Jahr? Im Jahr 2011 ist dies die Freiwilligentätigkeit, 2012 ist das Europäische Jahr für aktives Altern.

Kann ein Bezug zur Europäischen Kulturagenda hergestellt werden? Themenstellungen wie die Förderung der kulturellen Vielfalt, Mobilität, Kreativwirtschaft und die internationalen Beziehungen der Europäischen Union spielen diesbezüglich eine zentrale Rolle. Welchen Bezug hat das Projekt zu aktuellen EU-Politikfeldern? Das kann beispielsweise die Europa-2020-Strategie sein. Auch auf die „Digitale Agenda für Europa“ oder auf die Innovationsunion mit ihren kreativwirtschaftlichen Ansatzpunkten kann Bezug genommen werden. Eine europäische Dimension lässt sich aber auch dadurch entwickeln, das eigene Vorhaben in den Kontext von bestehenden EU-geförderten Projekten zu stellen. Datenbanken –

wie beispielsweise EVE ([http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/eve](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/eve)) – können diesbezüglich hilfreich sein.

Die Partnerschaft, die das EU-Projekt umsetzen soll, ist ein weiterer Faktor der europäischen Dimension. Welche geografischen Gebiete Europas sind involviert? Beteiligen sich Einrichtungen aus Ländern, mit denen die Europäische Union eine tiefere Zusammenarbeit anstrebt (z. B. Beitrittskandidatenländer, Südosteuropa)? Weiters sollten Sie die Aktivitäten im Projekt so konzipieren, dass Sie den Nachweis einer größeren Wirkung auf europäischer Ebene darlegen können. In diesem Zusammenhang spielt auch die aktive Einbindung der Fähigkeiten und Erfahrungen der Partnereinrichtungen aus den involvierten Programmländern eine wichtige Rolle.

Grundsätzlich ist die europäische Dimension durch eine Kombination verschiedener Aspekte darstellbar, die aus einem Bündel von europäischen Themen, EU-Politikfeldern, europäischem Kontext, Partner-

---

## Welche europäische Themen adressiert mein Vorhaben?

---

schaft und einem europäischen Mix an Aktivitäten bestehen. Arbeiten Sie für die Entwicklung des europäischen Nutzens Ihres Projekts eng mit Ihren Partnereinrichtungen zusammen. Außerdem bieten die nationalen EU-Informationsstellen auch Hilfestellung im Hinblick auf aktuelle EU-Politiken.

Sylvia Amann



Planung  
und Controlling

# 4

Wie wird ein EU-Projekt geplant – welche Planungsstufen müssen wir setzen?

Meiner Einschätzung nach gibt es zwei wesentliche Planungsphasen: die während der Antragsvorbereitung und eine, die erst einsetzt, wenn das Projekt zur Förderung ausgewählt wurde und die Förderbedingungen genau bekannt sind. Während die erste Planungsphase darauf konzentriert sein soll, die erforderlichen Informationen für ein erfolgreiches Projektproposal zu liefern, geht die zweite Planungsphase viel mehr ins Detail (z. B. welches Personal kann wann und wie im Projekt mitwirken, Feinverteilung des Projektbudgets etc.). Hier sollen

die Kernprozesse im Projekt und der Rahmen für die die Kernprozesse unterstützenden Hilfsprozesse (Ausschreibungen, Administration, Meetings, Monitoring etc.) verbindlich festgelegt werden. Die zweite Planungsphase erfolgt oft erst zu Beginn des Projekts (Kick-off-Phase). Sinnvoll ist manchmal auch eine Aufteilung dieser zweiten Planungsphase. In diesem Fall wird z. B. zu Projektbeginn nur die erste Hälfte des Projekts im Detail geplant, die Detailplanung bis Projektende erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt, wenn wichtige Daten aus der Durchführung (z. B. tatsächliche Kosten für kostenintensivere Unterträge) schon bekannt sind.

Klaus Behrbohm

# 5

Wo und wie sollen wir das Projekt-Controlling ansetzen?

Der betriebswirtschaftliche Fachbegriff „Controlling“ bedeutet im Deutschen nicht „Kontrolle“ sondern „Steuerung“: Projekt-Controlling ist also die Steuerung des Projektverlaufs durch das Projektteam und das Projektmanagement. Bereits bei der Konzeption eines

---

Projekt-Controlling ist also die Steuerung des Projektverlaufs durch das Projektteam und das Projektmanagement.

---

Projekts muss man sich überlegen, wie dieses in der Durchführungsphase gesteuert werden kann. Im EU-Antrag muss hierzu die Person des Projektmanagers/der Projektmanagerin bekannt gegeben werden. Neben dem „Wer“ ist es aber auch möglich, weitere Instrumente einzusetzen: Es lassen sich beispielsweise Zwischentermine festlegen, um den Projektfortschritt (inhaltlich und zeitlich) sowie die bisher entstandenen und vor allem die noch zu erwartenden Projektkosten zu analysieren. Wenn die Ausgaben durch verschiedene Partner im Konsortium getätigt werden, kann man dieses Monitoring dezentral durchführen. Aus der Sicht des Koordinators ist es oft sinnvoll, ein Interim-Reporting der Kosten durchzuführen, bei dem alle Projektpartner eine Dokumentation ihrer angefallenen Kosten abgeben und folglich eine erste List of Invoices erstellt wird. Auch die Kostenvorschau sollte dezentral erfolgen und anschließend mit der Projektleitung abgestimmt werden. Allfällige Mängel lassen sich im Interim-Reporting

rechtzeitig und noch vor Projektabschluss erkennen und abstellen. Dieses Interim-Reporting ist, soweit der Fördervertrag nichts anderes bestimmt, nur für den projektinternen Gebrauch gedacht.

Klaus Behrbohm



## Wie gestaltet sich der Zeitplan von Projektidee bis Projektabschluss?

Diese Frage wird oft gestellt, ist aber nur sehr ungenau zu beantworten. Realistisch ist bei einem Projekt, in dem mehrere Länder im Projektkonsortium vertreten sein müssen, ein Zeitraum von drei bis vier Monaten, in dem

eine Projektidee konzipiert und diskutiert, verändert und verbessert, beschrieben und kalkuliert wird. In diesem Zeitraum sind auch schon Phasen des Nachdenkens oder des Liegenlassens eingeplant, da meistens auch noch andere Aufgaben als die der Proposalausarbeitung erledigt werden müssen. Zwischen Einreichung des Antrags und der Mitteilung, ob der Projektantrag von der EU zur Förderung angenommen wird, können je nach Programm und Aktionslinie mehrere Monate vergehen, wobei es in dieser Phase meist nicht viel Sinn macht, sich zu detailliert mit dem Projekt zu beschäftigen.

Sobald das Ergebnis der Evaluation veröffentlicht ist, sollte mit der Feinplanung begonnen werden. Wer sich Zeit lässt, bis der Fördervertrag und bis ein Pre-Payment des Fördergeldes eingelangt ist, kommt wahrscheinlich unter erheblichen Zeitdruck. Die Durchführungszeit ist durch den Fördervertrag vorgegeben, der in der Regel ident ist mit dem beantragten Projektzeitraum. Der offizielle Projektabschluss ist meist nicht



das Ende der Arbeit, da die vollständige Dokumentation der Partnerkosten meist erst nach Projektschluss bei der Projektleitung eintrifft, und je nach Vorarbeiten (siehe Frage 5: internes Interim-Reporting) noch mehr oder weniger viele Rückfragen zu erledigen sind. Die im Fördervertrag bestimmten Abgabefristen sind dabei oft eine nicht zu unterschätzende Herausforderung!

Klaus Behrbohm



Änderungen sind üblich und gerade in der europäischen Zusammenarbeit wahrscheinlich – worauf muss man diesbezüglich bei EU-finanzierten Projekten besonders achten?

Die Planungshorizonte bei EU-Projekten sind häufig sehr lange. Dies führt oft zu Änderungen bei der tatsächlichen Projektumsetzung. Dennoch muss es Ziel jeder Projektkoordination sein, Projektänderungen in möglichst kleinem Ausmaß zu halten. Voraussetzung dafür ist eine gute

Kommunikationskultur innerhalb der Partnerschaft. Eine vorbeugende Maßnahme ist die Planung von regelmäßigen Partnertreffen bereits bei der Antragstellung für das EU-Projekt. Weiters sollten die Eckpunkte der gegenseitigen Rechte und Pflichten gemeinsam festgelegt werden.

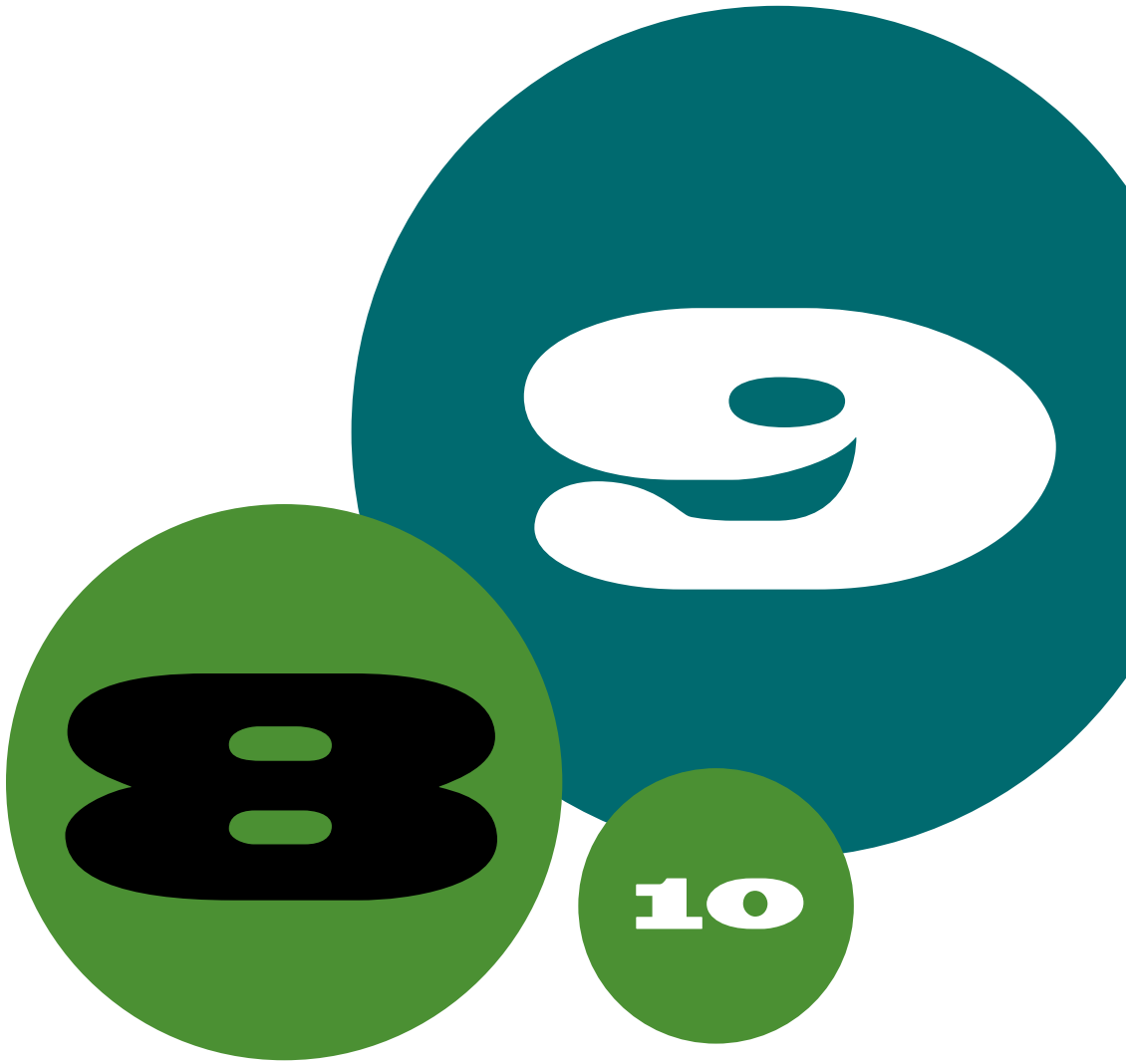
Die Praxis zeigt, dass es dennoch zu Änderungen in der EU-Projektumsetzung kommen kann. Als ProjektkoordinatorIn sind Sie der EU-Förderstelle verpflichtet und müssen deshalb laufenden Kontakt mit Ihrem Project Officer (= der/die Verantwortliche für Ihr Projekt bei der Förderstelle) halten. Es empfiehlt sich die Einladung Ihrer Kontaktperson zu wichtigen Projektereignissen. Unerlässlich ist aber die umgehende Kontaktaufnahme, sobald Ihnen Probleme im Projekt kommuniziert oder in anderer Weise bekannt werden. Legen Sie den Sachverhalt (z. B. Verschiebung eines wichtigen Projekt-Milestones inkl. nachvollziehbarer Begründung) schriftlich in einem E-Mail dar. Es ist auch möglich, zuerst telefonisch mit

der Förderstelle Kontakt aufzunehmen und dann das Problem schriftlich zusammenzufassen. So können in vielen EU-Projekten konstruktive Lösungen gemeinsam mit den betroffenen PartnerInnen und der Förderstelle ausgearbeitet werden.

Problematisch sind aber Änderungen, welche die Nicht-Erfüllung wesentlicher Förderkriterien zur Folge haben. Deshalb sollte man bereits bei der Projektplanung darauf achten, dass die Musskriterien eher übererfüllt werden. Beispielhaft erwähnt sei hier die Anzahl der Ko-OrganisatorInnen: Für das Kulturprogramm der Europäischen Union sind mindestens drei Partnereinrichtungen aus drei verschiedenen Programmländern nötig. Erfolgreiche EU-ProjektträgerInnen binden aber häufig fünf oder mehr Einrichtungen ein. Dies erhöht nicht nur die europäische Dimension des Projekts, sondern verschafft auch einen Puffer, falls eine Einrichtung überraschend an der Projektumsetzung nicht mehr teilnehmen kann.

Große Sorgfalt sollte auch auf die Finanzplanung und die damit verbundene Abrechnung verwendet werden. Fehler bei der Abrechnung durch ProjektpartnerInnen können dadurch verhindert werden, dass die Projektkoordination ein genaues Briefing für den Finanzreport erstellt. Interne Zwischenabrechnungen ermöglichen das Auffinden von Fehlern in einem frühen Projektumsetzungsstadium. Sie können dann noch gegensteuern und auch eine detaillierte Klärung mit Ihrem Project Officer herbeiführen. Generell gilt: Halten Sie intensive interne Kommunikation. Dadurch können Sie allfällige Fehlentwicklungen frühzeitig erkennen und gegensteuern. Weiters sollte Ihr Project Officer in die strategischen Bereiche Ihrer Projektumsetzung eingebunden sein. Somit werden Sie für die meisten Problemstellungen Lösungen finden.

Sylvia Amann



Sponsoring



Wir möchten unser Projekt sponsern lassen – wie gelingt es uns, einen Sponsor zu finden und uns gegen die Konkurrenz durchzusetzen?

Sobald man sich auf Sponsorensuche begibt, muss einem bewusst sein, dass dies keine Arbeit für Zwischendurch ist, keine, die man irgendwie nebenher erledigen kann. Konzentration ist ebenso nötig wie Zeit und Energie, und es bedarf einiger Vorarbeiten, ohne die ein zielgerichtetes Vorgehen nicht möglich, vor allem aber wenig aussichtsreich ist. Am besten man

beginnt bei sich selbst und prüft, welche Voraussetzungen man für eine solche Partnerschaft mitbringt. In einer Beziehung, die auf Leistung und Gegenleistung beruht, darf man sich nicht nur überlegen, was man vom jeweiligen anderen gerne möchte und braucht, sondern muss sich auch darüber Gedanken machen, was man in eine solche Beziehung einbringen kann und möchte. Mit konkreten, gut durchdachten Vorschlägen, wie man eine solche Partnerschaft gestalten will, schützt man sich auch vor etwaigen Übergriffen. Logo gegen Geld funktioniert schon lange nicht mehr – über solche Basisleistungen (wie Logo-Platzierung, Inserate, Erwähnung in der Pressearbeit) hinaus sollte man sich für jedes einzelne Unternehmen überlegen, welches Angebot interessant sein könnte, welche Synergien zu finden sind.

Es macht keinen Sinn, irgendwelche Unternehmen anzusprechen, von denen man irgendwann schon gehört hat, dass sie dies und das gesponsert hätten. Unternehmen investieren nicht

willkürlich in soziale Projekte oder den Bildungs- und Kulturbereich, auch sie stellen Überlegungen an, welche Initiativen zu ihnen passen, und sie entwickeln ihrerseits Konzepte. Sie wissen genau, was sie mit dem Sponsoring erreichen möchten, welche Zielgruppen angesprochen werden sollen und welches Image sie damit vermitteln wollen. Beobachten Sie, wessen Logo/Inserat sich auf welchen Drucksorten findet, welches Unternehmen bei welchen Projekten oder Vereinen als Partner aufsteht. Gleichzeitig beginnen Sie zu überlegen, welches Unternehmen denn zu Ihnen passen würde, mit welcher Branche sich eventuell inhaltliche, geografische oder sonstige Verknüpfungen herstellen lassen. Arbeiten Sie sich bei der Firmenauswahl in konzentrischen Kreisen vorwärts – es sind nicht immer die großen Unternehmen, die als Förderer von Kultur, Bildung oder sozialen Initiativen schon bekannt sind, für Sie interessant. Auch Klein- und Mittelbetriebe abseits der großen Zentren können gute Partner sein. Es gibt überaus ermutigende Beispiele aus den Bundesländern, die zeigen,

was alles an Kooperationen mit der Wirtschaft möglich ist. Auch Unternehmen von eher lokaler Bedeutung entwickeln anhaltendes Interesse für gesellschaftliche Themen. Beginnen Sie also mit Ihren Nachforschungen in Ihrem unmittelbaren Umfeld, prüfen Sie inhaltliche Querverbindungen, ob Sie vielleicht dieselben Zielgruppen haben und warum Sie sich gut ergänzen würden.

Die Kontaktaufnahme kann manchmal dauern – erwarten Sie sich keine schnelle Antwort; nach einem Schreiben setzen Sie auch den zweiten Schritt und versuchen, Ihren Adressaten/ Ihre Adressatin telefonisch zu erreichen. Geduld macht sich bezahlt, und ein Gesprächstermin ist ein erster Erfolg. Ihr Gespräch sollten Sie nicht mit

Ihren Wünschen und Nöten beginnen, versuchen Sie, Ihr Gegenüber für Ihre Arbeit zu interessieren, teilen Sie Ihre Leidenschaft für die Themen und Arbeitsprozesse, die Sie gerade so beschäftigen. Nur so kann IhrE GesprächspartnerIn Sie kennen lernen und erfahren, mit wem er/sie es zu tun hat, mit wem er/sie sich auf eine Partnerschaft einlassen würde.

Erst danach macht es Sinn, über eine mögliche Zusammenarbeit zu sprechen und Leistungen wie Gegenleistungen zu diskutieren. Überfordern Sie aber Ihr Gegenüber nicht mit unrealistischen Preisvorstellungen – es geht nicht um den inhaltlichen Wert Ihrer Arbeit, es geht (meist) um Kommunikations- und andere Leistungen. Das Preis/Leistungsverhältnis muss auch hier

stimmen. Kalkulieren Sie vorsichtig – planen Sie nie mehr als 20% des Gesamtvolumens, die von Sponsoren aufgebracht werden sollten. Ein Projekt alleine über private Sponsoren finanzieren zu lassen, ist äußerst unrealistisch. Und noch etwas: Beginnen Sie früh genug mit der Sponsorensuche, mindestens ein halbes Jahr vor der Projektrealisierung, besser noch in den letzten Monaten eines Jahres für ein Projekt im darauffolgenden. Ihre Vorbereitung braucht Zeit, die Kontaktaufnahme ebenso, und Druck ist selten ein guter Ratgeber. Vor allem nicht bei den ersten Gesprächen mit UnternehmensvertreterInnen.

Annemarie Türk

---

Auch Klein- und Mittelbetriebe abseits der großen Zentren können gute Partner sein.

---



## Was sollte ein Sponsoringvertrag beinhalten?

Ein Sponsoringvertrag steht am Ende erfolgreicher Gespräche und Verhandlungen mit einem Unternehmen und markiert den Beginn einer neuen Partnerschaft. Diese Vereinbarung soll in knapper, klarer und unmissverständlicher Form die Leistungen und Gegenleistungen, auf die man sich zuvor verständigt hat, festhalten. Dieses Schriftstück kann natürlich im Zweifelsfall helfen, Rechtsansprüche geltend zu machen, vor allem aber dient es einer letzten Klärung, worüber man sich verständigt hat. Auch bei guten Gesprächen kann es passieren, dass man kleine Details übersehen hat, wie z. B., ob sich der Betrag inklusive oder exklusive

der Mehrwertsteuer versteht. Rechtzeitig besprochen und geklärt ist das Problem schnell ausgeräumt, wird es erst im Nachhinein oder gar am Ende der Zusammenarbeit besprochen, kann es mitunter zu Verstimmungen führen.

Im Vertrag sollten folgende Punkte in jedem Falle festgehalten werden:

*§ 1 – Vertragsparteien*  
(wichtig die Frage der Zeichnungsberechtigung)

*§ 2 – Vertragsgegenstand*  
(Projektbeschreibung – was, wann, wo, wie und mit welchen Beteiligten)

*§ 3 – Leistungsvereinbarung*

### a) der Sponsor

- > Gesamtbetrag, Fälligkeit (nach Erhalt einer Rechnung oder einem ausgehandelten Zeitplan), Bankverbindung, Hinweis auf allfällige steuerliche Besonderheiten (z. B. Befreiung von der Umsatzsteuer)
- > Bei Sachleistungen – welches Produkt/Material in welchem

Umfang/Stückzahl, (genaueste Produktbezeichnungen), Lieferzeitpunkt (Zustellung oder Selbstabholung)

### b) der Gesponserte

- > Drucksorten – Logoplatzierung, Inseratschaltung (welche Größe, s/w oder zwei-, drei- oder vierfarbig, bis wann welche Vorlagen geliefert werden müssen), Auflage, eventuell Streuung (bei Plakaten, Foldern), Directmailing (wie viele Personen werden direkt angeschrieben) u.a.m., Pressearbeit – Einbindung des Sponsors (Erwähnung)
- > in der Pressemitteilung, ev. Firmenbeilage, aktive Einbindung in die Pressekonferenz, Ort der Pressekonferenz – ev. in einem Firmengebäude. Eigenwerbung des Sponsors während der Projektdauer am Veranstaltungsort (was, wie, in welchem Umfang, wer organisiert was, was muss der Veranstalter bereitstellen, was nicht)
- > andere Leistungen (Begrüßung durch eine/n FirmenvertreterIn bei Veranstaltungsbeginn, Durchführung eigener Firmenveranstaltungen)

## § 4 – Zusätze

- > Es wird für kein Konkurrenzunternehmen geworben.
- > Der Sponsor hat das Recht, in seiner eigenen Werbung oder in anderer geeigneter Weise auf diese Zusammenarbeit hinzuweisen.
- > Wenn die aufgeführten Leistungen bis Ende des Jahres nicht erbracht sind, ist der gegenständliche Vertrag als nichtig anzusehen. In diesem Fall verliert der gesponserte Partner den Anspruch auf das volle Sponsorentgelt. Die bis zu diesem Zeitpunkt geleisteten Zahlungen/erbrachten Sachleistungen sind dem Sponsor rückzuerstatten.

> Bei Auslandsbezug wird eine Rechtswahlklausel und eine Gerichtsstandsklausel zugunsten österr. Rechts und eines österr. Gerichts empfohlen. Bei außereuropäischen Rechtsbeziehungen ist es ratsam, die Notwendigkeit einer Schiedsklausel zu prüfen.



Wie pflegen wir am besten den Kontakt zu unseren Sponsoren?

Mit dem Abschluss einer Vereinbarung ist die Sponsorensuche zu Ende – die Zusammenarbeit beginnt nun. Die Kontakte, die während der Suche und Verhandlungen intensiv gepflegt wurden, müssen danach bewusst lebendig gehalten werden. Auch wenn die Suche nach einem Sponsor und die Verhandlungen arbeitsintensiv sind und viel Energie kosten, so muss immer noch genug Kraft für die Gestaltung dieser Partnerschaft und die Kontaktpflege übrig sein. Das Unternehmen ist nun Ihr Partner und hilft Ihnen, Ihre Vorstellungen umzusetzen – es möchte auch wie ein Partner behandelt werden und nicht wie ein schnöder Geldgeber, den

---

Ein Sponsoringvertrag steht am Ende erfolgreicher Gespräche und Verhandlungen mit einem Unternehmen und markiert den Beginn einer neuen Partnerschaft.

---

man nach der Überweisung oder der erbrachten Sachleistung gleich wieder links liegen lässt. Eine Erfahrung unseres Beratungsalltags zeigt aber, dass man nur allzu oft auf die neu gewonnenen Partner vergisst. Es geht nicht um wöchentliche Up-Dates. Man darf seinen Partner auch nicht überfordern, aber man muss ihm das Gefühl geben, dass er teilhat an diesem Projekt, dass man seinen Beitrag schätzt und ihn nicht nur als Geldgeber sieht und mit dem Unternehmen aber sonst eigentlich nichts zu tun haben möchte. Der Vertragspartner muss über jede Änderung unverzüglich informiert werden – er darf nicht aus den Medien erfahren, wenn eine Premiere/Ausstellungseröffnung verschoben werden musste, wenn der/die HauptdarstellerIn aus welchen Gründen immer nun einE andereR ist. Was immer sich an Abweichung ergibt (vor allem wenn dies auch im Vertrag festgehaltene Punkte betrifft), muss kommuniziert werden. Kommunizieren Sie auch den Grund für diese Änderungen, vor allem wenn dieser nicht von Ihnen beeinflussbar ist, Sie

diesem aber Rechnung tragen müssen.

Bei wichtigen Anlässen, Eröffnungen, Premieren begnügen Sie sich nicht mit Massenaussendungen, übermitteln Sie persönliche Einladungen. Sollte keine Rückmeldung kommen, rufen Sie an – im Geschäftsalltag können solche Einladungen auch untergehen. Nicht immer ist mangelnde Wertschätzung der Grund – Marathon-sitzungen, Probleme, deren Klärung keinen Aufschub duldet, der Gründe gibt es viele. Fragen Sie rechtzeitig nach, wer vom Unternehmen kommen wird und wer sonst noch aus dem Unternehmen oder dessen Umfeld eingeladen werden soll. Lassen Sie Ihren Partner an Fortschritten teilhaben, wenn Aufführungsserien oder Ausstellungen wegen großen Erfolges und anhaltendem Interesse verlängert werden müssen. Informieren Sie ihn, wenn Sie mit Ihrer Arbeit zu einem internationalen Festival eingeladen werden oder Sie dafür eine Auszeichnung erhalten. Im Unternehmen wird man sich mit Ihnen freuen, wird auf

diese Partnerschaft stolz sein und in der eigenen Entscheidung bestätigt.

Wenn das Projekt abgeschlossen ist, legen Sie alle Drucksorten, auf denen das Unternehmen aufscheint, zusammen. Sammeln Sie Kritiken und Pressemeldungen, machen Sie von Fotos, auf denen FirmenvertreterInnen zu sehen sind, einige Abzüge mehr – Unternehmen brauchen diese Dokumentation zum einen, um die steuerliche Absetzbarkeit zu erwirken (das Unternehmen muss für diese Ausgaben und dieses Engagement eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit nachweisen) und zum anderen, um auch firmenintern argumentieren und die Entscheidung rechtfertigen zu können. Zuletzt bedanken Sie sich mit einem kurzen Brief für diese Zusammenarbeit – das ist der korrekte Abschluss einer solchen Partnerschaft und gleichzeitig eine Geste, die unter Umständen eine Fortsetzung dieser Kooperation einleiten kann.

Annemarie Türk





Eine besondere  
Herausforderung:  
die Zusammenarbeit  
mit europäischen  
Partner-  
organisationen



## Wie gelingt es, die verschiedenen Ideen und Aktivitäten der ProjektpartnerInnen sinnvoll in einem Projekt zu vereinen?

Am Anfang eines jeden Projekts steht eine Idee. Bei EU-Projekten, an denen meist mehrere Projektpartner beteiligt sind, kommen etliche Ideen zusammen. Um die Partnerschaft gleich zu Beginn harmonisch zu gestalten, empfiehlt es sich, die Ideen der PartnerInnen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Das EU-Antragsformular spiegelt diesen Anspruch wider. Darin wird die Idee des

gemeinsamen Projekts abgefragt und nicht die Ansätze der einzelnen Projektideen der beteiligten Partner. Zudem verlangt das Antragsformular, aus gutem Grund, dass die Aktivitäten der Partner in gemeinsamen Aktivitäten, den Work Packages, gebündelt werden.

Bei einem EU-Projekt handelt es sich in der Regel um ein Unterfangen, das gesellschaftlich relevante Ziele verfolgt – die Ergebnisse des Projekts sollen für einen Teil der Gesellschaft, ein Land, eine Region, Stadt oder auch Community von Bedeutung sein und diese ein Stück weiter in Richtung ihrer gewünschten Entwicklung bringen. Es liegt daher nahe, die Ziele von Anfang an klar zu definieren und festzulegen.

Durch eine klare Zielsetzung können Sie auch überprüfen, an welche Zielgruppen sich Ihre Aktivitäten richten und ob diese Zielgruppen auch tatsächlich erreicht werden können. Die Antworten auf folgende Fragen helfen Ihnen dabei, Ihre Ziele und Ergebnisse zu identifizieren:

### Was ist unser Ziel?

- > Warum realisieren wir das Projekt?
- > Was wollen wir damit erreichen?
- > Was soll nach der Realisierung des Projekts anders/besser werden als davor?

*Beispiel:* Wir möchten die Kommunikation zwischen den Bevölkerungsgruppen,

---

Bei einem EU-Projekt handelt es sich in der Regel um ein Unterfangen, das gesellschaftlich relevante Ziele verfolgt.

---

die im Grenzbereich zweier Staaten leben, verbessern, damit die nachbarschaftlichen Beziehungen spannungsfreier funktionieren.

### Welche Aktivitäten helfen uns, unser Ziel zu erreichen?

- > Welche Aktivitäten – Events, Publikationen, etc. – haben wir bereits geplant?
- > Tragen diese Aktivitäten dazu bei, unsere Ziele zu erreichen?
- > Welche Aktivitäten wären noch notwendig, um ans Ziel zu kommen?
- > Welche Aktivitäten, die geplant waren, belassen wir weiterhin im Projekt?
- > Welche Aktivitäten, die nicht geplant waren, sollten hinzukommen?

*Beispiel:* Dafür haben wir zwölf Konzerte, fünf Workshops, vier Veranstaltungen, die für mehrere Generationen attraktiv sind, sowie die Herausgabe eines Newsletters und PR in Form von Flyern, Plakaten, Radiosendungen und Webclips geplant.

### An welche Zielgruppen wenden sich unsere Aktivitäten?

- > Welche Personengruppen möchten wir mit unseren Aktivitäten ansprechen?
- > Sind unsere geplanten Aktivitäten tatsächlich interessant für diese Zielgruppen?
- > Mit welchen Aktivitäten erreichen wir die gewünschten Zielgruppen noch besser?

*Beispiel:* Unsere Zielgruppen sind EntscheidungsträgerInnen der Region, MultiplikatorInnen, Familien, JournalistInnen und regional bekannte KünstlerInnen.

### Was ist das Ergebnis unserer Aktivitäten?

- > Wie soll das Ergebnis am Ende des erfolgreich realisierten Projekts aussehen?
- > Woran messen wir den Erfolg des Projekts?
- > Sind unsere Aktivitäten so gestaltet, dass wir das gewünschte Ergebnis erzielen?
- > Was fehlt noch, um unser Ergebnis/Output besser zu gestalten?

- > Wird mit diesen Ergebnissen auch tatsächlich unser Ziel erreicht?

*Beispiel:* 850 BewohnerInnen mehrerer Partnergemeinden haben einige angenehme und informative Tage verbracht und einander kennengelernt. Sie haben größeres Verständnis für die Kultur des anderen entwickelt und damit eine bessere Basis für den täglichen Umgang miteinander geschaffen. Mehr politische Stabilität und wirtschaftliche Dynamik in der Gegend sind die Folge.

Optimal ist es, wenn jeder PartnerIn diese Fragen für den eigenen Projektansatz klärt, bevor sie sich zusammensetzen und das Projekt entwickeln. Wie gelangen Sie nun von der Aktivität jedes einzelnen Partners zu einem Work Package aller Partner? Das EU-Antragsformular ist nicht nur für die Beurteilung des Projekts durch Dritte gedacht, sondern ist in eine Form gegossen, die den AntragstellerInnen die Überprüfung des eigenen Projekts erleichtert – es ist als Planungstool nutzbar.

Die meisten Formulare verfügen über den Punkt *Work Packages*. Das sind Arbeitspakete, in die sich die gesamte, gemeinsame Aktivität der Projektpartner gliedert und die sie zusammen auszufüllen haben.

Je nach Projekt kann so ein Working Package z. B. Folgendes sein: Kommunikation, Publikationen, Vermittlungsangebot wie Workshops und Konferenzen, Präsentationschiene wie Konzerte, Ausstellungen und Theater, Datenbanken u. a. Zu einer Gruppierung des gemeinsamen Leistungsangebotes verhelfen folgende Schritte:

- Finden Sie die gemeinsamen Interessen und Ziele mit den PartnerInnen heraus und einigen Sie sich darauf.
- Definieren Sie Ihre gemeinsamen Zielgruppen.
- Identifizieren Sie jene Aktivitäten, die ähnlich sind und sich verknüpfen lassen oder einander ergänzen.

→ Bündeln Sie die ähnlichen und gemeinsamen Aktivitäten zu Work Packages, und entscheiden Sie, welcher Partner für welches Work Package verantwortlich ist.

→ Benennen und beziffern Sie die zu erwartenden Ergebnisse des Projekts. Versuchen Sie, möglichst genau darzustellen, wie viele Menschen aus welchen Gruppen durch wie viele und wie gestaltete Aktivitäten angesprochen werden und was damit erreicht wird.

Die Bündelung der Arbeitspakete ist nicht nur eine Anforderung des Antrags, sondern ein produktiver Prozess, der die PartnerInnen einander näher bringt und das Projekt weiterentwickelt. Im Idealfall ist dieser von interessanter Kommunikation begleitet und schärft das Profil des Projekts.

Leonie Hodkevitch



Was macht eine gute Zusammenarbeit zwischen den ProjektpartnerInnen aus, wie gestaltet sich die Arbeitsteilung praktisch?

Eine gute Zusammenarbeit zwischen ProjektpartnerInnen ist jene, die ausgewogen ist und bei der jedeR PartnerIn seine/ihre wichtigsten Erwartungen erfüllt sieht. Daher sollten die Prioritäten von allen PartnerInnen zu Beginn definiert und laufend überprüft werden.

Eine EU-Partnerschaft dient dazu, Netzwerke zu erweitern und zu stärken, Erfahrungswerte bewusst auszutauschen und fachliche Spezialisierungen zu

ergänzen. Stärken der PartnerInnen sollten optimal genutzt, Schwächen ausgeglichen werden.

Die **sechs Säulen** einer guten Zusammenarbeit zwischen Projektpartnern lauten:

- > geteilte Verantwortung
- > ausbalancierte Arbeitsteilung
- > strukturierte Zeit
- > adäquate Geldverteilung
- > Kommunikation nach innen
- > Kommunikation nach außen

### Arbeitsteilung

Ein Projekt besteht aus Arbeitsschritten und Aufgaben. Diese sollten ausgewogen verteilt sein, wobei es gilt, die Kompetenzen der PartnerInnen optimal einzusetzen. Es ist ratsam, vor der Erstellung des Arbeitsplans ein Brainstorming zu folgenden Fragen zu machen:

- > In welche Arbeitsschritte und Aufgaben teilt sich das Projekt?
- > WelcheR der PartnerInnen kann was am besten?
- > Wer möchte was machen?
- > Wer macht was?

### Verantwortung

Bei einer guten Partnerschaft sollte die Verantwortung gleichmäßig auf alle PartnerInnen verteilt werden. JedeR PartnerIn ist relevant, die einzelnen Verantwortlichkeiten ergeben sich aus den Inhalten und Schwerpunkten des Projekts und den Arbeitsbereichen der PartnerInnen:

- > Welche Verantwortungsbereiche gibt es?
- > Welche Arbeitsschritte gehen mit welcher Verantwortung einher?
- > Wer ist wofür verantwortlich?
- > Wer ist wem gegenüber verantwortlich?

Zeit und Geld sind die endlichen Ressourcen eines Projekts. Um deren Schwund können die meisten Konflikte entstehen, deren gute Planung gewährleistet dafür maximale Sicherheit bei dem Projekt. Deswegen empfiehlt sich, auf folgende Fragestellungen besonders zu achten:

### Zeitstrukturierung

- > Wie lange dauert welcher Arbeitsschritt?  
Verbildlichen Sie am besten den tatsächlichen Ablauf der Prozesse vor Ihrem geistigen Auge.
- > Gibt es eine zeitliche Reserve?

---

Eine EU-Partnerschaft dient dazu, Netzwerke zu erweitern und zu stärken, Erfahrungswerte bewusst auszutauschen und fachliche Spezialisierungen zu ergänzen.

---

Erfahrungsgemäß sollte man bei jedem Arbeitsschritt eine Zeitreserve von etwa 10% für unvorhergesehene Ereignisse einplanen.

- > Warum gilt eine bestimmte Deadline für diese Projektphase? Setzen Sie Termine von vornherein realistisch und mit einem gewissen Zeitpolster an. Unter Zeitdruck agieren zu müssen, stellt eine der größten Fehlerquellen bei einem Projekt dar.
- > In welchen Abständen, und durch wen erfolgt die Kontrolle der Zeit? Vergleichen Sie in regelmäßigen Abständen den Zeitplan mit den realen Abläufen im Projekt, und korrigieren Sie den Zeitplan, wenn notwendig.

### Geldverteilung

- > Wie viel Geld kostet das Projekt? Erstellen Sie ein *best case* und ein *low budget* zum Projekt. Tipp: Addieren Sie dabei nicht einfach die Einzelbudgets der Partner zusammen, sondern stellen Sie Ihre

Berechnungen des Gesamtbudgets anhand der Work Packages auf, um finanzielle Synergien zu erzielen.

- > Wie viel Geld wird beantragt? In der Regel wird nicht das gesamte Projekt von den EU-Programmen finanziert. Überlegen Sie, wie viel davon zu beantragen sinnvoll erscheint, um Erfolg zu haben.
- > Wozu wird es verwendet? Was genau wird mit dem beantragten Geld finanziert – ein Antrag ist dann überzeugender für den Förderer, wenn nachvollzogen werden kann, in welche Arbeitspakete oder Projektphasen die Förderung fließt. Überlegen Sie, ob es nicht mehr Sinn macht, manche Arbeitspakete durch die EU und öffentliche Stellen und andere durch Sponsoren finanzieren zu lassen, da die Prioritäten dieser Financiers jeweils andere sind.
- > Wer bekommt wie viel? Die Summen sollten gerecht und dem Arbeitsaufwand der PartnerInnen entsprechend verteilt werden – auch da empfiehlt es sich, nach den Work Packages vorzugehen.

### Kommunikation nach innen – gute Administration

Die effiziente Administration ist der Schlüssel zum Gelingen des Projekts und wird durch Kommunikation innerhalb des gesamten Projektteams gewährleistet. Dabei haben sich folgende Tools bewährt:

#### **Meetings:**

Veranstalten Sie regelmäßig Meetings zwischen den PartnerInnen – am besten in verschiedenen Gastländern in Rotationsform –, um einander besser kennenzulernen, Projektschritte zu vereinbaren, Missverständnissen vorzubeugen oder solche auszuräumen.

#### **Newsletter:**

Halten Sie den steten Kommunikationsfluss mit informativen Newslettern zwischen den PartnerInnen aufrecht.

#### **Verträge:**

Sichern Sie Ihre gute Zusammenarbeit durch Verträge ab.

#### **Buchhaltung:**

Achten Sie darauf, dass die Buchhaltung zwischen den PartnerInnen stets korrekt ist. Kommunizieren Sie Abweichungen und Verspätungen im Geldfluss rechtzeitig.

Kommunikation  
nach außen - gute  
Promotion

Zu einer guten Projektpartnerschaft gehört die koordinierte Kommunikation nach außen:

**Veranstaltungen:**

Konzerte, Performances und Ausstellungen, aber auch Workshops, Konferenzen, Veranstaltungen mit Vermittlungscharakter kommunizieren das Projekt an die Zielgruppen.

**Publikationen:**

Nutzen Sie die Reichweite der Partnerschaft, um Publikationen quantitativ zu verbreiten.

**Presse:**

Besonderes Augenmerk liegt auf dem gemeinsamen Auftritt als Projektträger vor der Presse.

**Networking:**

Über die eigenen Netzwerke kann man das Projekt der eigenen Community bekannt machen und die ProjektpartnerInnen vorstellen.

Leonie Hodkevitch



Wie wird die Kommunikation zwischen den PartnerInnen organisiert, und welche interkulturellen Kompetenzen braucht es bei EU-Projekten?

Die Kommunikation zwischen ProjektpartnerInnen ist eines der Schlüsselfelder zur erfolgreichen Antragstellung und Umsetzung von EU-Projekten. Gerade bei europaweiten Kooperationsprojekten müssen Sie mit viel Einfühlungsvermögen sowohl Vertrauen als auch Motivation zwischen den Partneereinrichtungen aufbauen. Die Zusammenarbeit soll darüber hinaus solide sein und allfällig den einen oder anderen „Sturm“ während der

Umsetzung überstehen können. Bei der Anbahnung von Kontakten mit potenziellen Partnerinstitutionen für die gemeinsame Antragstellung von EU-Projekten sollten Sie von vornherein klare inhaltliche, zeitliche und budgetäre Rahmenbedingungen kommunizieren. Nur so können die angesprochenen Einrichtungen rasch klären, ob sie an einer Zusammenarbeit interessiert sind. Haben Sie aber auch Geduld und Verständnis für die Rahmenbedingungen des jeweiligen potenziellen Partners. Erfolgreiche ProjektkoordinatorInnen verstehen sich vielmehr als MotivatorInnen, um Lust auf ein gemeinsames Vorhaben zu machen, als „ProjektdirektorInnen“, die den Lauf des Projekts allein bestimmen möchten.

Verlassen Sie sich bei der Auswahl der Einrichtungen, die Sie in Ihr Projekt aufnehmen, durchaus auch auf Ihr Bauchgefühl. Intensive Kommunikation hilft Ihnen, das richtige Gefühl zu entwickeln. Hat sich ein potenzielles Kooperationssteam für die Antragstellung eines EU-Projekts gefunden, dann sollte auch Einigung über die – wenn

möglich gemeinsame – Projektsprache erzielt werden. In der Praxis hat sich herausgestellt, dass dies meist Englisch ist. Falls Ihre Englisch-Kenntnisse allfällig nicht ausreichend entwickelt sind, dann empfiehlt sich der strategische Aufbau einer Partnerschaft in einer Sprache, in der Sie sehr gut kommunizieren können. Weiters hat sich gezeigt, dass die Organisation eines physischen Meetings aller PartnerInnen von Vorteil ist – falls dies budgetär und zeitlich möglich ist. Alternativen sind Videokonferenzen oder zumindest bilaterale Besuche.

Planen Sie weiters ausreichend Zeit für die gemeinsame Projektvorbereitung ein. Berücksichtigen Sie, dass Rahmenbedingungen Ihrer ProjektpartnerInnen erheblich von Ihrem eigenen Kontext abweichen können. Beispielhaft erwähnt sei hier die Vorgabe von jährlich einmaligen Fristen zur Antragstellung für nationale Ko-Finanzierungen. In großen bzw. öffentlichen Einrichtungen gehen Entscheidungen über mehrere Instanzen, oder Ihre

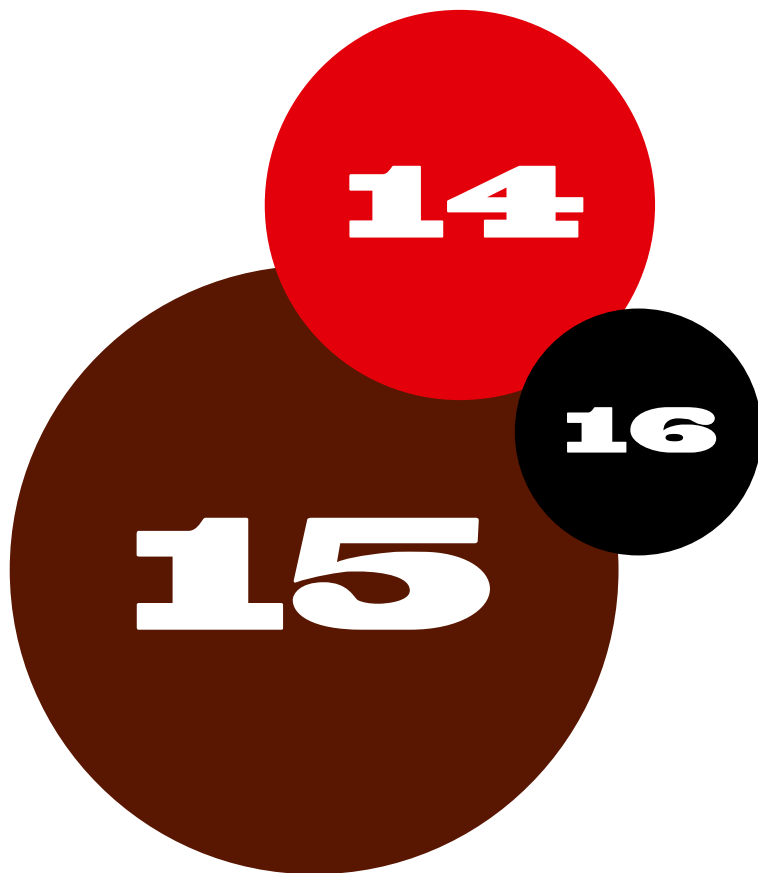
Ansprechperson darf häufig nicht für die Einrichtung rechtsgültig unterschreiben. Für die interne Entscheidungsfindung sind manchmal auch Übersetzungen notwendig. Kommunizieren Sie deshalb Fristen rechtzeitig, und fragen Sie bei Ihren ProjektpartnerInnen bezüglich der konkreten Rahmenbedingungen nach. Nur so können Sie den internen Prozess steuern, damit Sie über alle Unterlagen zeitgerecht für die Antragstellung verfügen. Und beachten Sie generell: Es gibt große interkulturelle Unterschiede der internen und externen Kommunikation in Europa. Halten Sie deshalb intensiven Austausch mit Ihren Ansprechpersonen. Beachten Sie aber auch, dass Ihr Gegenüber primär seine/ihre normalen Tätigkeiten zu erledigen hat.

Die EU-Antragstellung hat geklappt: Das ist der Moment, um sich gemeinsam zu freuen. In der Zeit zwischen Antragstellung und Entscheidung sollten Sie nun den Kontakt mit Ihren Partnereinrichtungen halten. Mit der positiven Entscheidung über den Antrag beginnt von

neuem eine sehr intensive Kommunikationsphase. Wenn Sie KoordinatorIn sind, dann müssen Sie nun von Anfang an als Relais zwischen der Europäischen Förderstelle und Ihren Projektpartnern fungieren. Rufen Sie sich die Eckpunkte des Projekts wieder systematisch in Erinnerung, stellen Sie Informationen zur finanztechnischen Abwicklung des Projekts zusammen, und verwenden Sie ausreichend Zeit zur genauen Vorbereitung des Start-Up-Meetings. Damit stellen Sie sicher, dass das Projekt in einem guten Rahmen startet.

Sylvia Amann





Kenne, wen du  
erreichen willst!

## 14

### Warum ist es wichtig, Zielgruppen und Anspruchsgruppen zu kennen?

Wenn Sie Geburtstag haben und ein Fest feiern wollen, überlegen Sie sich, wen Sie dazu einladen und wo Sie das Fest veranstalten wollen. Es macht einen Unterschied für Ihre Planungen, ob Sie viele Familien mit Kleinkindern in Ihrem Freundeskreis haben oder ob Sie eine Einladung für die vielen Tanten, Onkeln, Omas und Opas aussprechen, die es in Ihrer Familie gibt. Für die einen organisieren Sie vielleicht noch eine zusätzliche Kinderbetreuung, Pommes und Cola und für die anderen eine hübsche Schifffahrt in der Wachau mit Grünem Veltliner,

Heurigschmankerl und netter Musik. Die einen laden Sie per E-Mail oder Facebook ein, die anderen rufen Sie persönlich an oder schreiben eine Einladungskarte. Genauso funktioniert es mit Projekten auch. Mit kleinen wie mit großen. Vor jedem Projekt sollte man sich also überlegen, wer das Projekt besuchen wird, für wen die dargebotenen

für das Projekt auszuwählen. Vielleicht gibt der Ort aber die Inhalte vor, weil einE berühmteR KomponistIn an ihm gelebt hat oder er eine Erinnerungsstätte aufweist. Dann ist es wichtig, sich zu überlegen, ob das Thema stark genug ist, eine entsprechende Menschenanzahl anzuziehen. Hier stellt sich gleichzeitig die Frage, ob es genügend Unterkunftsmöglich-

---

### Service heißt auch Vermittlungsangebote: Einführungsgespräche, Diskussionsrunden, Workshops etc.

---

Inhalte interessant sein könnten und wie man potenzielle BesucherInnen oder TeilnehmerInnen auf das Projekt aufmerksam macht.

#### Veranstaltungsort

Diese Überlegungen braucht man, um den richtigen Ort

keiten gibt, wenn TeilnehmerInnen von außerhalb anreisen. Nicht jeder Ort verfügt über öffentliche Verkehrsverbindungen oder ausreichend Parkplätze. Wenn Sie ein Projekt neu ins Leben rufen, sollten Sie sich die Ortsfrage genau stellen, denn mit der Ortsfrage können Zusatzkosten wie die Über-

nachtung oder die Anreise auf BesucherInnen zukommen. Sind das Thema und die Inhalte stark genug, dass das Publikum bereit ist, diese Kosten auf sich zu nehmen?

### Eintrittspreise

Zielgruppen zu kennen ist auch wichtig, um Eintrittspreise festzulegen. Je mehr ein Projekt-Etat von Eintrittsgeldern abhängig ist, umso wichtiger sind diese Überlegungen. Wenn Sie einen hohen Budgetanteil an der Kassa verdienen müssen, gilt es, Ihre Auslastung genau zu kalkulieren. Sprechen Sie Familien mit Kindern an, die über wenig Geld verfügen oder gut situierte Mittsechziger, die sich hohe Preise leisten können? Eintrittspreise hängen auch mit Ermäßigungen zusammen. Welche Ermäßigungen werden für ein Projekt gewährt? Seniorenermäßigungen sind in vielen Fällen kontraproduktiv, stellen SeniorInnen doch manchmal den Hauptteil der Zielgruppe. Genau dieser BesucherInnengruppe eine Ermäßigung zu

gewähren, kann den durchschnittlichen Kartenpreis gehörig senken. Wer dagegen bei einem Projekt hauptsächlich StudentInnen anspricht, wird wohl kaum Vollpreiskarten verkaufen, wenn eine entsprechende StudentInnen-Ermäßigung angeboten wird.

### Service

Auch in Bezug auf die Serviceleistungen sollten die Zielgruppen bekannt sein. Für eine Personengruppe brauchen Sie Abstellplätze für Kinderwägen, für eine andere Gruppe gut beleuchtete Parkplätze bzw. einen Shuttlebus. Die einen erwarten sich ein Glas Sekt, die anderen trinken Bier aus der Flasche, und für die dritten gibt es überhaupt keinen Alkohol, sondern Limonade. Service heißt auch Vermittlungsangebote: Einführungsgespräche, Diskussionsrunden, Workshops etc. Es kann sein, dass man über Vermittlungsangebote gezielt neue BesucherInnengruppen anspricht, weil man festgestellt hat, dass beispielsweise Eltern mit

Kindern oder Schulklassen fehlen. Hier können ein Familien-Workshop am Sonntag Nachmittag oder ein Vermittlungskonzept für Schulen helfen, neue BesucherInnengruppen anzulocken. Service kann auch die Beginn- oder Öffnungszeiten betreffen. Es hängt also davon ab, wen Sie ansprechen und welches Programm Sie um die inhaltlichen Darbietungen knüpfen.

### Werbung

Für eine entsprechend hohe BesucherInnenanzahl braucht es auch ausreichend Werbung. Es macht einen Unterschied, ob ein Festival so positioniert wird, dass es von TouristInnen lebt oder ob man mit einem Projekt im Rahmen einer Städtepartnerschaft die einheimische Bevölkerung ansprechen will. In ersten Fall muss die Bewerbung also international erfolgen, wobei auch hier einzelne Märkte und Länder festzulegen sind. Im zweiten Fall sind eine Kooperation mit der ortsansässigen Zeitung, eine Postwurfsendung und die

Plakatierung in einem Umkreis von 50 km wunderbar. Im ersten Fall sollte das Verkaufspersonal mehrsprachig sein, und Sie sollten über ausreichend Kooperationspartner in der Hotellerie verfügen. Im zweiten Fall ist das nicht notwendig, außer Sie laden BürgerInnen Ihrer Partnerstädte ein. Wenn Sie merken, dass es keine Hotellerie und auch keine Privatzimmer in Ihrer Gegend gibt, dann ersparen Sie sich besser den Auftritt auf Tourismussmessen und setzen auf die lokale Bevölkerung und in weiterer Folge eventuell auch auf andere Inhalte. Vielleicht sprechen Sie aber auch eine Zielgruppe an, die hauptsächlich in sozialen Netzwerken zu Hause ist, dann sparen Sie sich andere Werbemaßnahmen und kommunizieren auf diese Art.

### Sponsoring

Wenn man Drittmittel für das Projekt braucht, werden Fragen nach der Zielgruppe von allen potenziellen Sponsoringpartnern gestellt. Ohne

eine genaue Beschreibung der Zielgruppen (Anzahl, demografische Daten, evtl. Schicht) sagt kein Unternehmen einem Projekt Geld zu. Unternehmen wollen auch wissen, wie Sie Ihre TeilnehmerInnen ansprechen und überprüfen Marketingplan sowie anzusprechende Zielgruppen.

Irene Knava



Wie lassen sich Ziel- und Anspruchsgruppen definieren?

### Anspruchsgruppen

Anspruchsgruppen (engl. *stakeholder*) sind alle Teilöffentlichkeiten, die über ein Projekt informiert sind, dieses besuchen oder mit denen ein Kulturbetrieb bzw. eine Projektgruppe in einem direkten oder indirekten Austausch steht. „Anspruchsgruppe“ ist also ein Überbegriff. TeilnehmerInnen sind ein Teil innerhalb unterschiedlicher Anspruchsgruppen. Neben TeilnehmerInnen (siehe unten) zählen z. B. VertreterInnen von Politik, Verbänden und Vereinen, Medien und Schulen zu Anspruchsgruppen. Aber auch Verlage, Verlagsgesellschaften, Eigentü-

mervertreterInnen, Gewerkschaften oder MitarbeiterInnen werden zum Oberbegriff der Anspruchsgruppe gezählt.

### MultiplikatorInnen

Anspruchsgruppen besuchen also ein Projekt nicht notwendigerweise, sollten aber als MeinungsbildnerInnen darüber informiert sein oder Projekt-Materialien bekommen. In diesen Fällen spricht man auch gerne von MultiplikatorInnen. So können MultiplikatorInnen z. B. durch Mundpropaganda Information an Mitglieder weitergeben. Wenn es sich um ÄrztInnen, NotarInnen, AnwältInnen etc. handelt, können diese Folder im Wartezimmer auflegen. Geschäftsleute können Plakate im Schaufenster aufhängen oder Wettbewerbe ausloben. Anspruchsgruppen können unter Umständen auch Obleute von Vereinen sein, die Informationen innerhalb ihrer Vereinsgruppe weitergeben. ReiseveranstalterInnen ist es möglich, Ihr Projekt als Tipp in das Reiseprogramm aufzunehmen.

### TeilnehmerInnen bzw. BesucherInnen

Wenn einzelne Mitglieder eines Vereins oder einer Reisegruppe nun das Projekt besuchen, werden sie zu TeilnehmerInnen bzw. BesucherInnen. Diese sind ein Teil innerhalb diverser Anspruchsgruppen. Publikum bzw. TeilnehmerInnen sind alle diejenigen Personen, die also an einem Projekt direkt partizipieren und dieses besuchen. Es gibt jedoch auch indirekte Zielgruppen, die nicht teilnehmen, aber über diverse Medien und Pressearbeit oder MultiplikatorInnen über ein Projekt informiert sind, weil sie beispielsweise darüber im Radio gehört, im Internet einen Banner gesehen oder auf andere Art und Weise vom Projekt erfahren haben.

### Kommunikation zu unterschiedlichen Anspruchsgruppen

Machen Sie für sich eine Liste, mit welchen Gruppierungen Ihre Organisation im Austausch steht und an wen Sie Informationen der unterschiedlichsten

Art über Ihre Organisation weitergeben. Sie werden sehen, dass unterschiedliche MitarbeiterInnen innerhalb Ihrer Organisation oder Ihres Projektteams mit verschiedenen Anspruchsgruppen kommunizieren. Der/die IntendantIn oder ProjektleiterIn steht mit KünstlerInnen, Vortragenden oder WissenschaftlerInnen in Kontakt. Der oder die Verantwortliche für Finanzen kommuniziert mit Banken, dem Vorstand, GeldgeberInnen, der Gewerkschaft, dem/der SteuerberaterIn. Der oder die Presse-ReferentIn ist im Austausch mit MedienvertreterInnen oder Anzeigenabteilungen. Sie sehen: Es gibt viele Anspruchsgruppen für einen Kulturbetrieb oder eine Projekt-Organisation.

### Quantitative Zielgruppen-Bestimmung

Jeder GeldgeberIn, ob öffentlich oder privat, erwartet zu Projektbeginn eine Schätzung der Auslastung, Anzahl der TeilnehmerInnen bzw. BesucherInnen. Diese Auslastungsschätzung brauchen Sie auch für Ihre

Projektkalkulation. Denn mit einer gewissen Auslastung müssen Sie Ihr Budget berechnen. Zu Projektende wird eine Projektabrechnung von Ihnen erwartet, und auch in dieser darf eine BesucherInnenanzahl nicht fehlen. Zuerst müssen Sie demnach schätzen und am Ende korrekte Zahlen vorweisen. Ohne Zahlen geht gar nichts.

In diesem Fall spricht man von einer quantitativen Zielgruppen-Bestimmung. Sie zählen also einfach BesucherInnen oder TeilnehmerInnen ab. Die beste Messung haben Sie durch Ticketverkauf oder Zählkarten.

Wenn Sie keine Karten verkaufen, sollten Sie eine Schätzung vor Ort durchführen, am besten an jedem Projekttag mit einer Stricherliste.

Indirekte Zielgruppen können Sie z. B. durch Klicks auf Ihrer Website oder Reichweite der Medien, in denen Sie werblich präsent sind, angeben. Sie sollten diese aber gesondert ausweisen und nicht direkte und indirekte Zielgruppen in einen Topf werfen. Das wäre kreatives Zahlen-Jonglieren und kommt nicht gut an. Auch Kartenkontingente für Sponsoren, die nie eingelöst wurden, sollten Sie nicht zur Auslastung dazu zählen.

### Qualitative Zielgruppen-Bestimmung

Zielgruppen kann man aber nicht nur quantitativ bestimmen, sondern auch qualitativ. Denn es macht einen Unterschied, ob Sie 100 Kinder zu einem Musik-Workshop erwarten oder 100 PhysikerInnen zu einem Fach-Symposium. Quantitativ sind beide Personengruppen 100 Menschen, qualitativ gibt es große Unterschiede. Was können nun Merkmale der qualitativen Zielgruppen-Bestimmung sein?

- > Geschlecht, Alter, Ausbildung, Herkunft
- > Beruf, Einkommen, Wohnort
- > Familienstand, religiöses Bekenntnis, Anzahl der Kinder
- > Phase im Lebenszyklus: Kindergarten, Schule, Studium, Beruf, nachberufliches Leben
- > Interessen, Hobbies, Betätigungen in der Freizeit
- > Erwartungen an das Projekt: Unterhaltung, Bildung, Action, Freizeit-Spaß
- > BesucherInnen-Verhalten: Begleitung, Anzahl der Besuche, Anfahrt etc.

---

Machen Sie eine Liste, mit welchen Gruppierungen Ihre Organisation im Austausch steht und an wen Sie Informationen der unterschiedlichsten Art über Ihre Organisation weitergeben.

---

- > Zufriedenheit mit dem Programm, dem Service etc.
  - > Geografische Bestimmung: aus eigener Stadt, Österreich, EU, Übersee etc.
  - > Bestimmung nach Programminteresse: Festival, Workshop, Diskussion, Vermittlung
  - > Bestimmung nach Nutzungshäufigkeit: ABC-Analyse (A: z. B. fünf Besuche, B: z. B. drei Besuche, C: z. B. ein Besuch).
- Im Sinne der Stammkunden-Gewinnung können Sie B-BesucherInnen dazu motivieren, öfter zu kommen.

Irene Knava



## Wie können (neue) Zielgruppen erschlossen werden?

Wenn man ein Projekt zum ersten Mal durchführt, muss man entweder viele Vorannahmen über seine TeilnehmerInnen treffen, oder man setzt bereits vor dem Projekt Marktforschung ein, um die potenziellen Zielgruppen näher kennen zu lernen. Vorannahmen sind umso treffsicherer, je mehr Erfahrung Sie mit ähnlichen Projekten haben. Wenn wir bei dem Beispiel mit der Geburtstagsfeier bleiben, so wird Ihnen die Ausrichtung der Feier umso leichter fallen, je besser Sie die geladenen Gäste kennen. Richten Sie ein Fest für unbekannte Personen aus, werden Sie wesentlich länger für die Vorbereitungen benötigen und

müssen im Vorfeld viel mehr Fragen stellen als bei Freundin Susi und Onkel Fritz, deren Essvorlieben Sie seit Jahren kennen. Aber auch in diesem Fall ist es gut, sich im Nachhinein zu erkundigen, ob ihnen das Fest gefallen hat, was ihnen am besten geschmeckt hat und was Sie für die nächste Geburtstagsfeier verbessern können.

### Zielgruppen-Bestimmung mit Marktforschung

Fragen stellen fällt in den Bereich der Marktforschung. Profit-Unternehmen setzen Marktforschung in hohem Maß ein. Kulturorganisationen und NGOs arbeiten wenig mit Marktforschung, wobei es gerade auch bei diesen Projekten eine Überlegung wert wäre, bereits vor Projektbeginn gezielte Fragen an potenzielle BesucherInnen zu richten. Spätestens mit Abhaltung des Projekts sollte man Marktforschung einsetzen, um TeilnehmerInnen in ihrer Demografie und ihren Wünschen und Erwartungen besser kennen zu lernen und Feedback für die

eigene Arbeit zu holen. Marktforschung ist für professionelles Arbeiten unabdingbar und muss nicht teuer sein. Marktforschung kann darin bestehen, sich die Adressdatei anzusehen, um herauszufinden, woher BesucherInnen kommen. Marktforschung kann aber auch heißen, beim Besuch des Projekts TeilnehmerInnen drei Fragen zu Werbemaßnahmen zu stellen, um so herauszufinden, welche Werbemittel diejenigen waren, welche die höchste Aufmerksamkeit auf sich gezogen haben. Beide Punkte helfen, die richtigen Werbemittel an den richtigen Orten einzusetzen und sparen so teures Marketing-Geld.

### Lücken im Publikum schließen

Marktforschung ermöglicht auch, Lücken bei BesucherInnen zu erkennen. Das kann durch die Analyse der Adressdatei geschehen, da Sie beispielsweise feststellen, dass aus einer bestimmten Gegend kaum BesucherInnen kommen oder wenige Schulen oder LehrerIn-

nen zu den TeilnehmerInnen zählen. Sie können sich nun die Frage stellen, warum dies so ist und Gegenmaßnahmen setzen. Genauso spannend ist es auch, Nicht-BesucherInnen zu befragen, warum sie nicht kommen und ob sie Ihr Projekt überhaupt kennen. Daraus können Sie lernen und unter Umständen gezieltere Werbung betreiben, Ihre Preise adaptieren, neue Serviceangebote implementieren oder sich andere Projekt-Inhalte überlegen. Man kann darüber nachdenken,

mit unterschiedlichen Teil-Zielgruppen verstärkt zusammen zu arbeiten und den Bereich der Vermittlung zu verstärken bzw. neu aufzubauen. Je besser Sie Ihre TeilnehmerInnen kennen, umso eher können Sie sich überlegen, für welche Zielgruppen Ihr Projekt noch interessant sein könnte. Die Überlegungen zu Gemeinsamkeiten aber auch zu Unterschieden der Zielgruppen machen neue Türen der Teilhabe und Ansprache auf.

---

Spätestens mit Abhaltung des Projekts sollte man Marktforschung einsetzen, um TeilnehmerInnen in ihrer Demografie und ihren Wünschen und Erwartungen besser kennen zu lernen und Feedback für die eigene Arbeit zu holen.

---



## Kooperationen

Eine Möglichkeit zur Erschließung neuer Zielgruppen ist das Eingehen von Kooperationen. Diese können mit ähnlichen Projekten, Wirtschaftsunternehmen, aber auch Universitäten, Schulen oder Vereinen/Verbänden oder anderen Anspruchsgruppen sein. Sich mit Projektorganisationen oder anderen Kulturbetrieben zu vernetzen und mehr in Richtung Gemeinsamkeit als in Richtung Konkurrenz zu denken, schafft vor allem auch Synergien für BesucherInnen oder TeilnehmerInnen. Sie können gemeinsame Aussenungen machen und so von einem erweiterten Adressverteiler profitieren und für BesucherInnen z. B. Kombitickets anbieten. Kooperationen können aber auch darin bestehen, sich mit anderen Sparten zu vernetzen und in einem Theater eine Ausstellung anzubieten oder auch ein Symposium abzuhalten. So finden Menschen mit anderen Interessenschwerpunkten an Ihren Veranstaltungsort. Menschen, die sich für Kultur oder Bildung

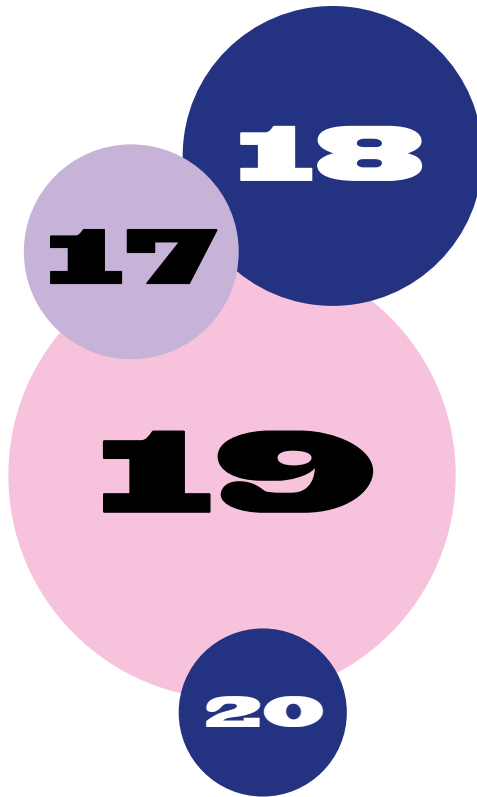
interessieren, lassen sich meist auch für weitere Themen begeistern, und es ist gut möglich, dass Sie auf diese Weise neue BesucherInnenschichten erreichen können. Wirtschaftsunternehmen nicht nur als Sponsoren, sondern auch als Betriebe mit MitarbeiterInnen zu sehen, für die Sie sich spezielle Angebote überlegen können, eröffnet neue Zielgruppen. Genauso gut können Sie auch Medien-Kooperationen schließen und für LeserInnen Sonderkonditionen anbieten.

## Änderung des Ortes und/oder Anbieten neuer Inhalte

Kooperationen können Sie auch dazu nutzen, den Veranstaltungsort zu verändern und das Projekt z. B. am Werksgelände des Kooperationspartners abzuhalten. Oder Sie gehen direkt in die Lebenswelten von bestimmten Communities hinein. Orte wirken oft als Barriere. Daher kann es gut möglich sein, dass im Sinne des Brückenbauens und Barrieren-Überwindens das

Projekt seinen angestammten Veranstaltungsort verlassen muss, um neue BesucherInnen-gruppen von seinen Inhalten zu begeistern. Das gilt natürlich nicht für alle Projekte. Partizipation aber auf diese Weise zu ermöglichen und an neuen Veranstaltungsorten auch Guides und ExpertInnen des jeweiligen Ortes einzusetzen oder auch Menschen aus den Teil-Zielgruppen als Mitwirkende in ein Projekt einzubeziehen, schafft niedrigschwellige Zugangsmöglichkeiten und erweitert den Kreis der BesucherInnen.

Irene Knava



Kommunikations-  
und Verbreitungs-  
strategien

## 17

Was ist die besondere Herausforderung beim Marketing von EU-Projekten, und warum braucht es überhaupt spezielle Strategien?

Die Herausforderung beim Marketing von EU-Projekten ist von einigen Faktoren abhängig, mit denen Sie in den meisten EU-Projekten konfrontiert werden, egal in welchem Förderprogramm Sie sich bewegen:

### Planung einer Marketingstrategie vor Beginn der Produktentwicklung

Bereits bei der Antragserstellung müssen Sie Informationen zu Ihrer Marketingstrategie geben, welche Instrumente und Ansätze Sie verwenden wollen, wann Sie diese einsetzen möchten und wie Sie die Aktivitäten umsetzen werden. Dies findet zu einem Zeitpunkt statt, an dem es noch nicht sicher ist, dass Ihr Projekt auch tatsächlich gefördert wird und lange bevor Sie mit der eigentlichen Entwicklung Ihrer Projektresultate anfangen.

### Verbreitung von Produkten, deren endgültige Form noch unbekannt ist

Wenn Ihr Projekt als förderfähig ausgewählt wurde und Sie mit der Arbeit an den Projektergebnissen beginnen, müssen Sie auch gleichzeitig mit der Umsetzung Ihrer Marketingstrategie starten. Das bedeutet, dass Sie zuerst ein allgemeines Bewusst-

sein für Ihr Projekt wecken und Produkte bewerben, die erst am Ende der Projektlaufzeit in ihrer endgültigen Form zur Verfügung stehen. Oft sind Projektresultate von vorhergehenden Arbeitsphasen abhängig, und die Endversion ist bei Projektbeginn noch nicht vollständig festgelegt. Es ist nicht immer einfach, das Interesse der Zielgruppe für ein noch nicht vorhandenes Produkt zu wecken.

### Verfügbarkeit von Produkten bei Projektende

In den meisten Projekten stehen die fertigen Produkte erst bei Projektende zur Verfügung. Wenn die Bewerbung oder Vermarktung des Produkts richtig beginnen kann, ist oft nicht mehr genug Zeit dafür, und es stehen keine Fördermittel innerhalb des Projekts mehr zur Verfügung.

### Bewerbung von immateriellen Produkten und limitierte finanzielle Mittel

In EU-Projekten handelt es sich nicht immer um greifbare Produkte, die man jemandem in die Hand geben kann. So sind beispielsweise auch Lernprozesse, ein Erfahrungsaustausch oder Mobilität Projektergebnisse, die es zu bewerben gilt. Die Verbreitung und Vermarktung solcher Produkte ist natürlich schwieriger, und es

---

Marketing in EU-Projekten ist eine Herausforderung, der Sie sich ohne Angst stellen sollten.

---

bedarf oft innovativerer Methoden, um das Interesse der Zielgruppe zu wecken. Hierfür stehen natürlich nur begrenzte finanzielle Mittel zur Verfügung, und ausgefallene Ideen verursachen manchmal höhere Kosten als die Produktion eines einfachen Flyers.

### Unterschiedliche Zugänge in verschiedenen Ländern

In einem europäischen Kooperationsprojekt entwickeln Sie Produkte, die verschiedene nationale Aspekte widerspiegeln und auch in unterschiedlichen Ländern genutzt werden sollen. Deshalb ist es besonders wichtig, eine gewisse Flexibilität in den Ergebnissen zu gewährleisten, um eine Anpassung an länderspezifische Bedingungen, Situationen und Traditionen zu ermöglichen. Es gibt kaum „ein europäisches Produkt“, das sich ohne Adaptierung auf europäischer Ebene sofort umsetzen lässt. Dies zeigt sich meist schon in der Wahl der Sprache. Die Übersetzung von Projektergebnissen in unterschiedliche

Sprachen ist ein wichtiger Faktor und erfordert Inhalte, die sich an die Bedürfnisse der Zielgruppe und nationale Spezifikationen anpassen lassen. Ebenso gibt es kulturelle und nationale Unterschiede in der Bewerbung und Vermarktung von Produkten und im Herantreten an individuelle Zielgruppen. Wenn man in Österreich beispielsweise mit einem Telefonanruf und einer persönlichen Einladung mehr TeilnehmerInnen für eine Veranstaltung gewinnen kann, ist ein einfaches E-Mail in anderen Ländern vielleicht ebenso wirksam. Die Methoden und Instrumente Ihrer Marketingstrategie können daher innerhalb Ihrer Projektpartnerschaft variieren und müssen ebenso flexibel und den Bedürfnissen Ihrer Partner entsprechend geplant werden.

### Nicht ausreichendes Wissen, fehlende Erfahrung und Zeitmangel

Marketing von EU-Projekten zur nachhaltigen Nutzung von Projektergebnissen ist von zentraler Bedeutung und muss

von allen ProjektkoordinatorInnen und PartnerInnen berücksichtigt werden. Dafür steht eine Bandbreite an Instrumenten und Methoden zur Verfügung. Allerdings fehlt es oft an Hintergrundwissen über Marketing und Produktplatzierung sowie an praktischen Erfahrungen in diesem Bereich. Besonders kleine Organisationen wie Nichtregierungsorganisationen und Vereine haben oft keine MarketingexpertInnen vor Ort, die sich mit der Planung, Umsetzung und Evaluierung der Verbreitungsaktivitäten beschäftigen. Die erfolgreiche Bewerbung und Vermarktung von EU-Projekten und deren Ergebnissen ist umfangreich und erfordert vor allem Zeit, die neben vielen anderen Arbeitsbereichen und Aufgaben nicht immer ausreichend vorhanden ist.

Natürlich können Sie diese Faktoren nicht so einfach ändern, aber es hilft, sie in Erinnerung zu behalten und sich so gut wie möglich auf diese Bedingungen einzustellen, wenn Sie Ihre Projekte und Produkte bewerben und ver-

markten wollen. Deshalb ist es von großer Bedeutung, eine Marketingstrategie zu entwickeln, der Sie und Ihre Partner von Projektanfang bis Projektende folgen können.

→ Marketing in EU-Projekten ist eine Herausforderung, der Sie sich ohne Angst stellen sollten, denn es bedeutet ebenfalls, neue Kontakte zu etablieren, Networking zu betreiben, kreativ und vielseitig zu arbeiten und interkulturelle Erfahrungen zu machen – um nur einige Nebeneffekte zu nennen.

Glauben Sie mir, es kann sogar Spaß machen!

Petra Kampf



Was versteht die EU unter den Begriffen *dissemination*, *exploitation* und *Ergebnis*?

EU-geförderte Bildungs- und Kulturprojekte müssen aus ihren Aktivitäten maximalen Nutzen ziehen, nicht nur während der Projektlaufzeit sondern auch danach. Dazu zählen die Planung, Umsetzung und Evaluierung eines Projekts, aber auch die Bewerbung und Vermarktung seiner Ergebnisse. Nur so kann eine nachhaltige Nutzung gewährleistet werden.

### Verbreitung

Der englische Begriff für Verbreitung, *dissemination*, ist von den lateinischen Wörtern

„fort“ (*dis*) und „Samen“ (*semin*) abgeleitet. *To disseminate* heißt also einfach „weit verbreiten“. Und genau das ist es auch, was mit Ihren Projektergebnissen geschehen soll: Sie sollen möglichst weit verbreitet werden.

Die Europäische Kommission definiert Verbreitung als *„die planmäßige Wiedergabe von Informationen über die Qualität, Relevanz und Wirksamkeit der Ergebnisse von Programmen und Initiativen an wichtige AkteurInnen. Die Verbreitung beginnt, sobald die Ergebnisse von Programmen und Initiativen vorliegen“*.

## Nutzung

„Nutzung“ bedeutet, eine Ressource zu verwerten und von ihr zu profitieren. Obwohl Ihr Projekt ein eigenständiges Produkt ist, kann es gleichzeitig als Ressource oder Werkzeug verstanden werden, das Sie in die Hände Dritter legen. Die Kommission unterteilt die Nutzung in die beiden Kategorien *Mainstreaming* und *Multiplikation*. *Mainstreaming*

ist *„die planmäßige Weiterleitung der Ergebnisse von Programmen und Initiativen an die zuständigen Entscheidungsträger in gesetzlich geregelten Systemen auf lokaler, regionaler, nationaler oder europäischer Ebene“*.

Im Gegensatz dazu ist *Multiplikation* *„die planmäßige Überzeugung der individuellen EndnutzerInnen, die Ergebnisse von Programmen und Initiativen zu übernehmen und/oder anzuwenden“*.

**Verbreitung + Nutzen =  
Valorisierung**

Der Vorgang der Verbreitung und Nutzung wird häufig mit dem aus dem Französischen stammenden Begriff „*Valorisierung*“ umschrieben, der im Wesentlichen alle Maßnahmen meint, die zur Maximierung der Auswirkungen eines Projekts getroffen werden.

Dadurch wird der Wert des Projekts optimiert, seine Wirkung erhöht und sein Inhalt auf andere Rahmenbedingungen übertragen. Denn es geht darum, nach Abschluss eines Projekts von diesem zu profitieren,

indem die gewonnenen Erkenntnisse Dritten zugänglich gemacht werden, sodass eine Anwendung oder sogar Weiterentwicklung stattfinden kann.<sup>1</sup>

## Projektergebnisse

Die Bandbreite an Projektergebnissen ist sehr groß und von Projekt zu Projekt verschieden. Die Kommission unterscheidet zwischen folgenden Kategorien:

1. *Produkte* sind materielle und dauerhafte Ergebnisse in Form von neuen Lernprodukten, neuen Lehrplänen, neuen Qualifikationen, Videos usw. Sie umfassen:
  - > Veranstaltungen wie Konferenzen, kulturelle Veranstaltungen, Jugendtreffen, Sensibilisierungskampagnen, Seminare, Debatten und Symposien;
  - > Berichte und (vergleichende) Studien;
  - > Broschüren, Publikationen, Poster und dergleichen;
  - > innovative und herkömmliche Bildungs- und Berufsbildungs-

module wie Handbücher, sonstige Schulungsunterlagen und e-Learning;

- > Beratungsmaterial zu neuen Ansätzen und Methoden.

2. Unter *Methoden* fallen:

- > die bessere Kenntnis der TeilnehmerInnen in einem bestimmten Bereich und Thema;
- > Kooperationsverfahren und -methoden;
- > Lehren und Know-How im Managementbereich;
- > Austausch von Ideen und bewährten Verfahren.

3. *Erfahrungen* sind immaterieller Natur und vielleicht weniger dauerhaft als Produkte und Methoden.

Hierzu zählen:

- > Erfahrungen der ProjektpartnerInnen mit dem Management und der Durchführung (transnationaler) Partnerschaften;
- > Erfahrungen von Einzelpersonen, z. B. Erfahrungen im Rahmen von Mobilitätsmaßnahmen (EU-PROGRAMME KULTUR, EUROPA FÜR BÜRGERINNEN UND BÜRGER; ERASMUS oder LEONARDO DA

VINCI) oder Austauschmaßnahmen/Freiwilligendiensten im Rahmen des Programms JUGEND;

- > der Austausch von Erfahrungen und bewährten Verfahren durch den Aufbau von Netzwerken
- > Erfahrungen im Rahmen von Städtepartnerschaften, kulturellen Veranstaltungen usw.

4. *Politische Lehren* ergeben sich in der Regel aus den umfassenden Projekterfahrungen innerhalb eines Programms oder einer Initiative (oder einer Gruppe von Programmen oder Initiativen) oder aus besonders innovativen oder wirksamen Einzelprojekten. Sie werden umfassender auf „Systemebene“ von Multiplikatoren angewendet. Die Erzielung politischer Lehren gehört nicht zu den Hauptzielen der Projektträger (und -partner) und stellt nicht den Grund für die Teilnahme an EU-Programmen oder -initiativen dar.

5. *Europäische Zusammenarbeit* u. a. als Mittel, die EU bekannt und sichtbar zu machen

und Maßnahmen auf EU-Ebene zu verstärken.

Hierzu zählen:

- > neue oder erweiterte europäische Partnerschaften;
- > der transnationale Austausch von Erfahrungen und bewährten Verfahren;
- > Dialog und Zusammenarbeit der Kulturen;
- > neue Dialoge und Partnerschaften zwischen EU-Mitgliedstaaten und Drittländern.<sup>2</sup>

Petra Kampf

<sup>1</sup> Inhalte von der Website der europäischen Kommission: [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/valorisation/why\\_de.htm](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/valorisation/why_de.htm)

<sup>2</sup> Inhalte von der Website der europäischen Kommission: [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/valorisation/glossary\\_de.htm](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/valorisation/glossary_de.htm)

Der EU ist eine gelungene Kommunikations- und Öffentlichkeitsstrategie sehr wichtig – was muss ich beachten, um hier erfolgreich zu sein? Gibt es außerdem Verpflichtungen von Seiten der EU?

Eine gelungene Kommunikations- und Öffentlichkeitsstrategie ist für ein Projekt ebenso wichtig wie die Endprodukte selbst. Deshalb ist es von großer Relevanz, diese Strategie gut zu planen und umzusetzen. Oft wird die Bedeutung der Marketingstrategie für das Projekt unterschätzt, nicht genug Zeit dafür verwendet oder das Thema an sich nur halbherzig ausgeführt.

*“It is all too easy to spend time working on the planned development and not enough time telling people about it.”<sup>1</sup>*

Ein EU-Projekt ist generell in verschiedene Abschnitte und Arbeitsschritte geteilt, die sich für gewöhnlich in drei verschiedene Phasen unterteilen lassen:

Vorbereitungsphase

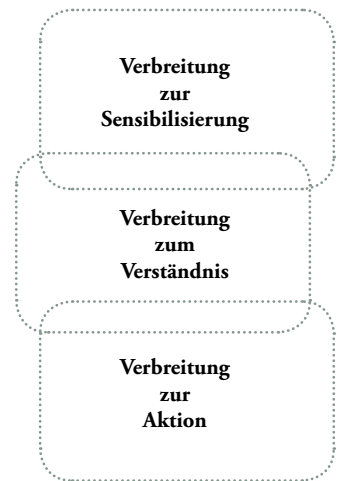


Entwicklungsphase



Abschlussphase

Parallel dazu sollte die Öffentlichkeitsstrategie über die gesamte Projektlaufzeit angelegt werden. Auch das Marketing in EU-Projekten lässt sich in drei ähnliche Kategorien teilen, die mit den Projektphasen in Relation stehen:



In der **Sensibilisierungsphase**, die mit der Vorbereitungsphase des Projekts einhergeht, liegt der Fokus der Öffentlichkeitsarbeit generell darin, auf das Projekt aufmerksam zu machen. Zu diesem Zeitpunkt haben Sie



noch keine fertigen Produkte und meist auch nur wenig Informations- und Werbematerial, das Sie einsetzen können. Versuchen Sie, erstes Interesse zu wecken und ein Bewusstsein für Ihr Projekt zu entwickeln. Mit diesem ersten Kontakt zur Zielgruppe und zu weiteren Personen, die von Ihrem Projekt profitieren können, schaffen Sie eine Basis, auf die Sie alle weiteren Aktivitäten aufbauen können.

In der **Entwicklungsphase** Ihres Projekts sollten Sie schon einen direkten Zugang zur Zielgruppe wählen und dementsprechende Marketinginstrumente einsetzen. Nun arbeiten Sie bereits an den Ergebnissen, und Sie können konkrete Projektziele und Arbeitsschritte definieren. In dieser Zeit sollten Sie der Zielgruppe zu verstehen geben, was Sie genau tun und vor allem, welche konkreten Vorteile für die Zielgruppe durch dieses Projekt und die Produkte entstehen. Der Kontakt mit den Personen sollte hier gefestigt und die Vermittlung der Inhalte genutzt werden, um die Ziel-

---

Eine gelungene Kommunikations- und Öffentlichkeitsstrategie ist für ein Projekt ebenso wichtig wie die Endprodukte selbst.

---

gruppe an das Projekt zu binden. Dabei können VertreterInnen der Zielgruppe auch direkt in Projektprozesse (Bedarfsanalyse, Research, Feedback ...) eingebunden werden.

In der **Abschlussphase** Ihres Projekts verfügen Sie über konkrete Projektergebnisse und Produkte, die Sie als solche Ihrer Zielgruppe präsentieren können. Einerseits haben Sie es mit Personen zu tun, die Sie bereits von Projektbeginn an auf die Produkte vorbereitet und im besten Fall sogar in Entwicklungsprozesse mit einbezogen haben. Andererseits können Sie fertige Ergebnisse auch leichter zusätzlichen Interessensgruppen präsentieren und diese von der

Qualität Ihrer Produkte überzeugen. Die Verbreitung in konkreten Aktionen findet oft in Form von abschließenden Events statt, wo die Produkte offiziell vorgestellt werden. In dieser Phase ist es besonders wichtig, dass Sie die Basis und den Bedarf für eine nachhaltige Nutzung Ihrer Ergebnisse schaffen.

Bei der Entwicklung Ihrer Öffentlichkeits- und Kommunikationsstrategie sollten Sie alle drei Stadien der Verbreitung und des Projekts gleichwertig behandeln und auch ein Monitoring der Aktivitäten sowie deren Dokumentation vorsehen.

### Tipps zur erfolgreichen Umsetzung

→ Richten Sie Ihre Aktivitäten so gut wie möglich auf die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe aus. Wenn Sie beispielsweise junge Menschen ansprechen wollen, sollten Sie die Verwendung von Web 2.0 in Erwägung ziehen, um diese zu erreichen. Wenn Sie hingegen SeniorInnen mit Ihren Aktivitäten fokussieren, ist es sinnvoll, nicht nur auf elektronische Medien zurückzugreifen und auch in der Gestaltung auf Schriftgröße und Informationsdarstellung zu

achten. Meist sind die Zielgruppen jedoch wesentlich spezifischer, und ein guter Mix aus verschiedenen Instrumenten führt zu den besten Ergebnissen.

Grundsätzlich können Sie zwischen den folgenden Gruppen von Verbreitungsinstrumenten unterscheiden:

#### Face-to-face Aktivitäten

*Präsentationen, Round tables, Workshops, Seminare, Konferenzen ...*

#### Medien-basierte Aktivitäten

Internet:

*Foren, Newsletter, Websites, Soziale Netzwerke ...*

Papier:

*Broschüren, Flyers, Posters, Artikel, Newsletter, Berichte ...*

TV/Radio:

*Interviews, Präsentationen, Promotionclips, Filme ...*

→ Versuchen Sie, Zielgruppen und Interessensvertretungen so früh wie möglich in Ihre Projektprozesse zu involvieren. Dadurch haben Sie auch die Möglichkeit, Ergebnisse noch in Ihrem Entwicklungsstadium an die Wünsche Ihrer Zielgruppe anzupassen.

→ Die Kommunikationsstrategie sollte Meilensteine (wie z. B. Verfügbarkeit von Ergebnissen, Einsatz von Instrumenten, Evaluierungszeitpunkte) fixieren und trotzdem genügend Flexibilität erlauben, um entsprechend dem Projektverlauf angepasst zu werden.

---

Die Kommunikationsstrategie sollte Meilensteine fixieren und trotzdem genügend Flexibilität erlauben, um entsprechend des Projektverlaufs angepasst zu werden.

---

- Beziehen Sie alle KooperationspartnerInnen in die Aktivitäten mit ein, und verteilen Sie konkrete Aufgaben zur Umsetzung der Kommunikationsstrategie. Dies ist von zentraler Bedeutung, da jedeR PartnerIn selbst am besten weiß, wie der Zugang zu Zielgruppen und die Vermarktung von Produkten in Hinblick auf länderspezifische Traditionen und Vorgehensweisen zu gestalten ist.
- Gewährleisten Sie einen Wiedererkennungseffekt Ihrer Produkte durch die Entwicklung und Einhaltung einer Corporate Identity (Projektlogo, Layoutvorlagen für Publikationen und Präsentationen, festgelegte Schriftart und Farben etc.).
- Folgen Sie den Richtlinien seitens der EU zum Thema Graphic Identity. Durch die Verwendung von Fördermitteln verpflichten Sie sich vertraglich, auf den Fördergeber hinzuweisen. Bei allen Veröffentlichungen und Produkten müssen Sie einen

Hinweis auf das Förderprogramm und die entsprechende Aktion geben. Diese Referenz sollte gut sichtbar, gemeinsam mit dem entsprechenden Programmlogo platziert werden.

Visibility activities  
(Poster, Block,  
Mappe ...)

„Mit der Unterstützung des Programms [Name des Programms] der Europäischen Union.“

Publications  
(inhaltliche Information)

„Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung (Mitteilung) trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.“  
Der Referenzsatz sowie die Programmlogos sind in allen EU-Sprachen verfügbar und

müssen bzw. sollten daher nicht frei übersetzt werden. Alle Informationen und Richtlinien zur Graphic Identity sowie die Sprachversionen und Programmlogos sind auf den entsprechenden Websites der Europäischen Kommission erhältlich. Überprüfen Sie auch dort vor Verwendung die aktuelle Version des Logos und des Referenzsatzes.

Petra Kampf

<sup>1</sup> Aus: "Creating an effective dissemination strategy", <http://www.innovations.ac.uk/btg/resources/publications/dissemination.pdf>



## Welche Kommunikationsstrategie verfolgt das europäische Tanzprojekt *Jardin d'Europe*?

Die Europäische Union legt bekanntlich viel Wert auf eine gelungene Öffentlichkeitsarbeit. Sie soll dazu beitragen, sowohl für das eigene Projekt als auch für das Image der Europäischen Union zu werben.

Das Projekt *Jardin d'Europe* (2008–2013) wird von einem Netzwerk von Tanzorganisationen in zehn europäischen Ländern getragen und hat zum Ziel, eine nachhaltige Infrastruktur für die Professionalisierung der aufstrebenden europäischen Tanzszene aufzubauen. Es richtet sich an

sämtliche Dance Players – TänzerInnen, Choreografinnen, TanzkritikerInnen, TanzpädagogInnen, TanzadministratorInnen – und bietet ihnen eine breite Auswahl an innovativen Aktivitäten, die ihre künstlerischen und beruflichen Kompetenzen im europäischen Kontext fördern können.

Beim Verfolgen einer gemeinsamen Kommunikationsstrategie auf europäischer Ebene müssen zunächst einige Grundschwierigkeiten überwunden werden. Die Anzahl der Partnerorganisationen bzw. die Vielfalt der Kontexte, in denen die Projektaktivitäten organisiert werden, machen die Vermittlung des Projekts komplexer. Es ist eine wahre Herausforderung, nationale und regionale Medien für europäische Projekte zu gewinnen, zumal es bedauerlicherweise weder eine europäisch relevante Zeitschrift noch einen entsprechenden Fernsehkanal gibt. Die Sensibilisierung der EntscheidungsträgerInnen auf nationaler und europäischer Ebene für europäische Kulturprojekte ist in Zeiten der Finanzkrise in Europa leider nicht leichter geworden.

### *Jardin d'Europe:* Projekt und Qualitätsmarke

Die Kommunikationsstrategie fing schon bei der Konzeption des Projekts an. Das begann beim Namen *Jardin d'Europe*. Der Titel soll neugierig machen. Er macht bewusst nicht deutlich, dass es sich dabei um ein Projekt im Bereich des zeitgenössischen Tanzes und der Performance handelt. Des Weiteren wird mit der Wahl der französischen die sonst weit verbreitete Verwendung der englischen Sprache bewusst vermieden. *Jardin d'Europe* steht für den visionären und den experimentellen Charakter unseres Unterfangens. Wenn Sie einen Projekttitel wählen, denken Sie daran, dass dieser bereits einen wichtigen „Auftritt“ darstellt, der sehr sorgfältig überlegt werden sollte.

Zudem haben wir ein *Jardin d'Europe*-Emblem von unserer Werbeagentur entwerfen lassen, um unserem Projekt eine Corporate Identity zu verschaffen. Dieses Emblem wird von den zehn Projektpartnern in

flexibler Form und Farbe verwendet und trägt damit zu einer Verankerung des Projekts in der Öffentlichkeit bei. Ziel dieser Maßnahme ist es, *Jardin d'Europe* als Qualitätsmarke im Bereich Tanz zu etablieren.



Kontext zu gewinnen. In Anbetracht dessen, dass die Europäische Union mehrere Preise im Bereich Architektur, Musik, Denkmalpflege und Literatur gegründet hat, bedeutet der *Prix Jardin d'Europe* des Weiteren einen wichtigen Schritt zur dauerhaften Etablierung eines europäischen Tanzpreises.

---

## Die Europäische Union legt bekanntlich viel Wert auf eine gelungene Öffentlichkeitsarbeit.

---

### Der *Prix Jardin d'Europe* für junge ChoreografInnen

Die meisten Aktivitäten des Projekts *Jardin d'Europe* finden im Bereich Training und Capacity Building, Kreation und Forschung, Koproduktion und Dokumentation statt. Sie richten sich an ein Fachpublikum und nicht an eine breite Öffentlichkeit. Die Gründung eines europäischen Tanzpreises, des *Prix Jardin d'Europe* für junge ChoreografInnen, dotiert mit

€ 10.000, ermöglicht jungen europäischen ChoreografInnen einen öffentlichen Auftritt in einem europäischen Kontext. Der Preis wird jedes Jahr im Rahmen eines experimentellen Festivals verliehen, das ein Partner des Projekts *Jardin d'Europe* veranstaltet: Wien 2008, Brüssel 2009, Istanbul, Europäische Kulturhauptstadt im Jahr 2010, Bukarest 2011, Wien 2012. Generell dient der *Prix Jardin d'Europe* dazu, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit für den Tanz in einem europäischen

### Medienbasierte Aktivitäten

#### Internet

Der virtuelle Raum ist ein extrem wichtiges Instrument für den Tanzbereich: Die jungen internationalen Tanzinitiativen entwickeln sich nicht mehr im Rahmen von Kompanien, sondern über das Internet. *Jardin d'Europe* verfügt über eine umfangreiche, gut besuchte interaktive Website (12.000 BesucherInnen pro Monat), die einerseits als Ankündigungssowie Arbeitstool und andererseits als Archivtool fungiert. Die Website [www.jardindeurope.eu](http://www.jardindeurope.eu) begleitet die acht Aktivitäten, die im Rahmen von *Jardin*

*d'Europe* stattfinden. Um eine Übersicht über die Vielzahl der Aktivitäten zu bekommen, wurde eine Liste von „Upcoming Events“ auf der Website eingerichtet, für das Auge gibt es eine Fotogalerie. Ergänzend zur Website versenden wir vierteljährlich den Newsletter von *Jardin d'Europe* (5.200 AbonnentInnen). Außerdem ist unsere Website auf weiteren Online-Plattformen präsent (LabforCulture, EVE).

#### *Presse / Radio / Fernsehen*

Um eine effektivere Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu leisten, hat sich *danceWEB* als Koordinator des Projekts der gesamten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit angenommen. Dafür bekommt es die Unterstützung der Presseabteilung des Festivals *ImPulsTanz – Vienna International Dance Festival*. Alle Pressemeldungen zu unseren Projekten (insbesondere zum *Prix Jardin d'Europe*) gehen von Wien aus an die zehn Partner, werden auf die Homepage gestellt und an eine internationale Pressedatenbank gesendet. Unsere Rolle ist es,

die Partner bei der Pressearbeit in ihrem eigenem Land zu unterstützen.

Jeder Projektpartner ist verpflichtet, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit auf lokaler / regionaler und nationaler Ebene im Rahmen von Aktivitäten des Projekts *Jardin d'Europe* zu leisten. In den Balkanländern – Serbien, Montenegro, Slowenien, Rumänien –, in denen der zeitgenössische Tanz noch keinen hohen Bekanntheitsgrad hat, sind die Projektpartner sehr aktiv bei der Öffentlichkeitsarbeit in Richtung Medien und Entscheidungsträger. Sie begleiten systematisch ihre Aktivitäten mit Pressekonferenzen, Tagungen, Dance Events, Publikationen und Filmen. Ein weiteres Beispiel ist der 50-minütige Film von Hannes Gellner *Perpetuum Mobile* über das Festival *ImPulsTanz* und das *danceWEB Scholarship-Programm*, der 2008 von ARTE und ORF ausgestrahlt wurde – eine Aktivität von *Jardin d'Europe*.

Einige Projekte wie das Programm *Critical Endeavour* für

junge TanzkritikerInnen finden in Zusammenarbeit mit Printmedien statt. Die Kooperation 2008 mit *Der Standard* ermöglichte es den TeilnehmerInnen, Besprechungen über Tanzstücke des *ImPulsTanz-Festivals* in *Der Standard* zu veröffentlichen. Darüber hinaus konnten einige TeilnehmerInnen Berichte in ihren eigenen nationalen / regionalen Medien platzieren.

#### Sensibilisierung der EntscheidungsträgerInnen auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene

Die Akzeptanz der europäischen kulturellen Projekte in den eigenen Ländern der ProjektträgerInnen zu erhöhen, ist eine wichtige Aufgabe, umso mehr als wir eine Zeit der Renationalisierung der Politik und insbesondere der Kulturpolitik erleben. In diesem Zusammenhang versuchen die ProjektpartnerInnen von *Jardin d'Europe*, die EntscheidungsträgerInnen im eigenen Land für unser Projekt zu sensibilisieren:

---

Wenn Sie einen Projekt-  
titel wählen, denken Sie  
daran, dass dieser  
bereits einen wichtigen  
„Auftritt“ darstellt, der  
sehr sorgfältig überlegt  
werden sollte.

---

die VertreterInnen in den zuständigen Ministerien, die für die Kulturpolitik verantwortlichen Entscheidungsträger, die Cultural Contact Points sowie die Ständige Vertretung des eigenen Landes in Brüssel. *danceWEB* als Koordinator des Projekts pflegt Kontakte in der Europäischen Kommission in Brüssel, damit das europäische Tanznetzwerk als wichtiger europäischer Stakeholder anerkannt wird. Die Präsentation von *Jardin d'Europe* bei der *Culture in Motion Conference* der Europäischen Union 2009 in Brüssel kann in dieser Hinsicht als positives Ergebnis betrachtet werden.

Außerdem halten wir es für sinnvoll, die Mitglieder des Europäischen Parlaments zur besonderen Relevanz der Kultur im europäischen Raum bzw. der Förderung der Kultur durch die Europäische Union anzusprechen.

Marie-Christine  
Baratta-Dragono



**21**



**22**



**23**

Evaluation



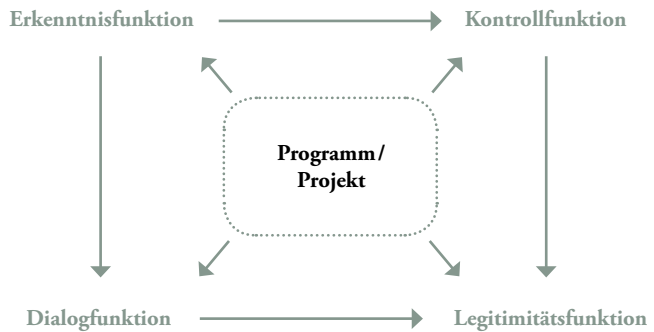
21

Was ist eigentlich die Funktion von Evaluationen, und welchen Nutzen bringen sie?

Der Begriff „Evaluation“ erfreut sich wachsender Beliebtheit und wird heute geradezu inflationär verwendet. In seiner ursprünglichen Bedeutung heißt das Wort „bewerten“ oder „einschätzen“ und kann auf unterschiedliche Sachverhalte bezogen werden. Nicht nur Projekte, Programme und Maßnahmen, sondern auch Organisationen, Produkte, Reformen, Gesetze u.v.m. können evaluiert werden. Evaluation ist in vielen verschiedenen Anwendungsgebieten etabliert und geht mit einer

wachsenden Ausdifferenzierung von Ansätzen und Aufgaben einher. Gegenüber einem alltagssprachlichen Verständnis liegen die Ziele einer fundierten Evaluation gemäß wissenschaftlichen Ansprüchen darin, Informationen zu sammeln, um einen spezifischen Sachverhalt in einem objektivierten Verfahren und anhand von begründeten Kriterien zu bewerten (Kromrey 2001).

In Zusammenhang mit der Vergabe von Finanzmitteln wird seitens der FördergeberInnen (wie der EU) und Financiers meist eine solche Evaluation verlangt. Doch zu welchem Zweck werden Evaluationen über eine notwendige Pflichtübung hinaus durchgeführt? Evaluationen können vier miteinander verbundene Leitfunktionen erfüllen (Stockmann 2000):



Evaluationen sollen **Erkenntnisse** liefern, um auf der Basis fundierter Informationen Steuerungs- bzw. Managemententscheidungen möglich zu machen. Dabei können unter-

schiedliche Fragen im Fokus stehen, wie etwa: Hat der Ablauf eines Programms gut funktioniert? Welchen Bedarf hat die Zielgruppe? Hat die Maßnahme überhaupt die Ziel-

gruppe erreicht? Wie hoch ist die Akzeptanz des Programms? Sind die TrägerInnen denn in der Lage, das Programm effektiv und effizient durchzuführen? Wie haben sich die Rahmenbedingungen verändert, und welche Auswirkungen sind damit verbunden? Welchen Beitrag hat das Programm zur Problemlösung geleistet? Sind die beobachteten Veränderungen tatsächlich auf das Projekt oder auf andere Einflussfaktoren zurückzuführen? Evaluationen können also Erkenntnisse liefern, die anhand festgelegter Kriterien bewertet werden und der Projektleitung dabei helfen, Entscheidungen zu treffen. Neben der Entscheidungsfindung kann auch die **Kontrolle** im Vordergrund der Evaluation stehen. Ziel ist es, zu überprüfen, ob die im Vorfeld festgelegten Projektziele erreicht wurden. Häufig wird der Erfolg an Kriterien wie Effizienz, Effektivität, Akzeptanz oder Nachhaltigkeit gemessen. Evaluation kann in diesem Fall nützlich sein, um Defizite im Projekt zu erkennen und rasch eingreifen zu können. Zudem ist es mög-

lich, einen Nachweis darüber zu erbringen, ob alle am Projekt Beteiligten ihre Aufgaben adäquat erfüllen. Auch wenn die Kontrollfunktion nicht im Mittelpunkt steht, geht mit jeder Evaluation direkt oder indirekt auch eine Art der Kontrolle einher. Evaluationen können aber auch dazu dienen, einen **Dialog** zwischen den

Stakeholdern (z. B. Projektleitung, Geldgeber, VertreterInnen der Zielgruppen, sonstige Beteiligte) herzustellen. Auf Basis der Ergebnisse wird eine Bilanz gezogen, wie die Zusammenarbeit verlaufen ist und wo Erfolge bzw. Defizite im Projekt zu verzeichnen waren. Daraus können Konsequenzen gezogen und Lernprozesse entwickelt

---

Gegenüber einem alltagssprachlichen Verständnis liegen die Ziele einer fundierten Evaluation gemäß wissenschaftlichen Ansprüchen darin, Informationen zu sammeln, um einen spezifischen Sachverhalt in einem objektivierten Verfahren und anhand von begründeten Kriterien zu bewerten.

---

werden. Eine in der Praxis häufig eintretende Funktion von Evaluationen ist die **Legitimierung** von Projekten oder Maßnahmen. In Zeiten knapper Mittel und härterer Wettbewerbssituation ist es besonders wichtig, gegenüber Geldgebern den effizienten Umgang mit Ressourcen sowie den erreichten Wirkungsgrad des Projekts belegen zu können. Evaluation kann dabei als überprüfbarer Nachweis dienen, mit welchem Input welcher Output und welche Wirkungen erzielt wurden. Auch die Nachhaltigkeit der hervorgerufenen Wirkungen lässt sich an dieser Stelle abbilden.

Evaluationen können sowohl **intern** (z. B. innerhalb des Projektteams) als auch **extern**, etwa in der Kommunikation nach außen, von Nutzen sein. Sie stellen systematisch gewonnene Daten zur Verfügung, um Steuerungsentscheidungen treffen und Projekte/Programme etc. verbessern oder deren Wirkungen belegen zu können. Somit lassen sich Evaluationsergebnisse dazu nutzen, einen

Nachweis über Erfolg oder Misserfolg der Intervention gegenüber Dritten (z. B. Geldgebern) zu erbringen. Aber auch die Organisation bzw. das Projektteam kann von einer Evaluation profitieren. Nicht nur wenn es darum geht, Evaluationsergebnisse als Entscheidungshilfe heranzuziehen, sondern auch, um Lernschritte für den nächsten Planungszyklus oder neue Maßnahmen abzuleiten. Evaluationen können intern auch zu Konflikten führen, wenn beispielsweise ein Programm besser abschneidet als das andere oder Ineffizienzen in Ablaufprozessen aufgezeigt werden. Dies bietet aber gleichzeitig eine Chance zur Optimierung einzelner Maßnahmen bis hin zu Anknüpfungspunkten an die Organisationsentwicklung. Allzu oft wird Evaluation lediglich als Kostenfaktor gesehen, dabei handelt es sich um ein Instrument, das Transparenz schaffen und dazu beitragen kann, Fehlentwicklungen frühzeitig entgegenzuwirken und dadurch in Folge wiederum Kosten zu senken.

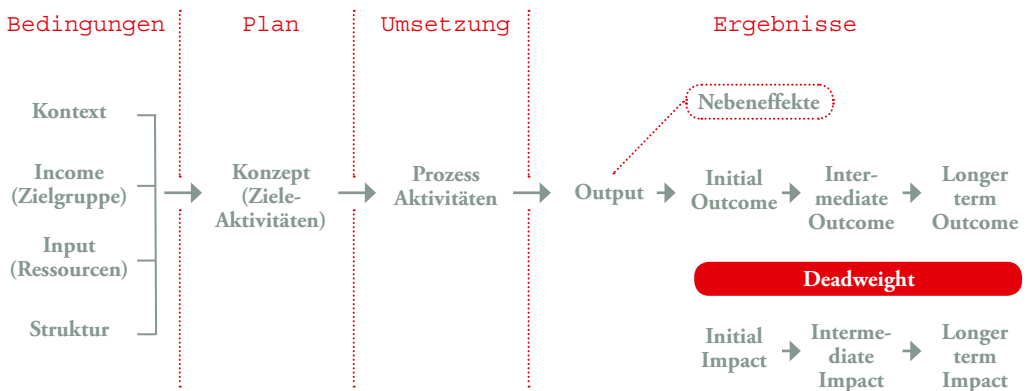
Evaluationen treffen keine allumfassende Bewertung oder absolute Aussagen zu einem Projekt. Dennoch können sie einzelne Funktionen bedienen. Je nachdem zu welchem Zweck die Evaluation verwendet wird bzw. welche Aufgabe sie erfüllen soll, bieten sich unterschiedliche Evaluationsarten und Vorgehensweisen mehr oder weniger stark an.

Christian Schober/  
Olivia Rauscher



Welche Evaluationstypen sind für EU-Projekte (in den Bereichen Kultur und Aktive Bürgerschaft) am geeignetsten und warum?

Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, Evaluationen durchzuführen. Trotz der Vielzahl an Ansätzen und Modellen können Evaluationen auf drei große Haupttypen reduziert werden, die auf unterschiedliche Stadien eines Programms und damit verbunden auf unterschiedliche Ziele fokussieren. Nachstehende Graphik zeigt analytisch die Dimensionen eines Programms auf:



Unter Bedingungen eines Programms sind sowohl die sozialen, politischen, kulturellen etc. Rahmenbedingungen (*Kontext*) als auch die Einstellungen, Werte, Wissen, Bedürfnisse der Zielgruppenmitglieder (*Income*) zu verstehen. Auch finanzielle, personelle u. ä. Ressourcen, die in das Programm investiert werden (*Input*) und Merkmale des Programmträgers, z. B. Rechtsform oder Finanzierungsstruktur (*Struktur*), fallen unter diese Dimension. Das *Konzept* beinhaltet die Festlegungen der Programmverantwortlichen darüber, wann welche Ziele, bei welchen Zielgruppen, mit welchen Aktivitäten erreicht werden sollen. Im Rahmen des *Prozesses* werden jene Maßnahmen umgesetzt, die zur Zielerreichung führen sollen. *Output* meint die unmittelbar erbrachte(n) Leistung(en) des Programms. Dies können Kursstunden, Kunstwerke o. ä. direkt messbare Ergebnisse sein. Der *Outcome*, auch als (Programm-) Wirkung bezeichnet, stellt die angestrebten Zustände dar, in denen sich die Mitglieder der Zielgruppen nach

Durchführung des Programms befinden. Die Outputs sollen logisch, theoretisch oder empirisch begründet zu den gewünschten Outcomes führen, die sich in unmittelbare, mittelbare und langfristige Wirkungen gliedern lassen. Ein zentraler Punkt ist die Frage, welcher Outcome tatsächlich dem Programm zugeschrieben werden kann. Als *Deadweight* werden jene Wirkungen bezeichnet, die ohnehin eingetreten wären (auch ohne das Projekt oder Programm). Wie die Grafik zeigt, ergibt der Outcome reduziert um den *Deadweight* schließlich den *Impact*, der sich ebenfalls in unmittelbar, mittelbar und langfristig einteilen lässt. Unter *Impact* werden also nur jene Wirkungen verstanden, die ausschließlich aufgrund des Programms generiert werden. *Nebenresultate* bezeichnen jene positiven wie negativen Wirkungen, die nicht ursprünglich bei der Programmplanung intendiert waren.

Davon abgeleitet ist die erste Hauptart von Evaluation die **Programmentwicklung**,

welche die Konzeptualisierung und Ausarbeitung einer geplanten Intervention beinhaltet. Hier gilt es, in einem ersten Schritt abzuklären, welche Theorie(n) der geplanten Intervention zu Grunde liegen und wie die Rahmen und Ausgangsbedingungen des Programms gestaltet sind (z. B. Beschreibung der Zielgruppen, Zielfindung, Recherche nach bereits durchgeführten Interventionen in ähnlichen Settings, Abklärung der zur Verfügung stehenden Ressourcen). In Folge stehen Fragen im Vordergrund wie: Welche Maßnahmen werden in Hinblick auf die Bedürfnisse der Zielgruppe geplant? Ist das Programm begründet, durchführbar und (ethisch) angemessen? Stimmen die Programmziele mit den Programmmaßnahmen überein? Die zweite Hauptart von Evaluation ist die **Prozessevaluation**, die auch als Begleitforschung oder Monitoring einer laufenden Intervention bezeichnet wird. Aufgabe dieser ist es, Informationen über den Programmverlauf sowie Programm-ergebnisse zu sammeln, zu bewerten und wiederum in den

Prozess rückzuspeisen. So können durch frühzeitige Korrekturmöglichkeiten Veränderungen im Programmdesign vorgenommen und Fehlentwicklungen entgegengesteuert werden. Darüber hinaus lassen sich auch bereits (unerwünschte) Nebeneffekte feststellen. Diese Art der Evaluation, deren Ziel eine laufende Überwachung der Umsetzung eines Programms ist, hat eine beratende und programmgestaltende Funktion, weshalb es hier eine Schnittstelle zur Qualitätssicherung gibt. Der dritte Haupttypus von Evaluationen ist die **Outcome Evaluation** oder auch Wirkungs- und Nutzenanalyse genannt. Aufgabe dieser Evaluation ist es, die durch das Programm ausgelösten Effekte und Ergebnisse zu messen und zu bewerten. Damit wird eine Erfolgskontrolle des Programms anhand von definierten Kriterien wie Effektivität (Verhältnis zwischen erreichten und festgesetzten Zielen) oder Effizienz (Verhältnis von Kosten und Nutzen) ermöglicht. Wichtig ist an dieser Stelle, Zusammenhänge aufzuzeigen und fest-

zustellen, welche Wirkungen tatsächlich aufgrund des Programms entstehen, also die Frage nach dem Deadweight zu klären. In einer komplexen sozialen Welt gibt es viele Einflussfaktoren, die es im Zuge der Evaluation zu identifizieren und kontrollieren gilt.

Die Evaluation von EU-Projekten hat häufig den Zweck, die erzielten Ergebnisse bzw. Wirkungen eines Programms darzustellen, die Effizienz der eingesetzten Mittel nachzuweisen oder eine Kontrolle der Aktivitäten während der Programmlaufzeit zu gewährleisten. In den Antragsformularen der Programme „Kultur“ und „Europa für Bürgerinnen und Bürger“ wird in diesem Zusammenhang derzeit auch vom „Monitoring der Aktivitäten“ bzw. der Evaluation der „Ergebnisse des Projekts und dessen unmittelbaren Wirkungen“ gesprochen. Am geeignetsten scheinen somit die Prozess- und die Outcome Evaluation, während die Programmentwicklung verhältnismäßig wenig Bedeutung hat. Gegenüber der Outcome Evaluation, die

tendenziell eher extern durchgeführt wird, um eine höhere Objektivität zu gewährleisten, kann eine Prozessevaluation (teilweise) auch intern durchgeführt werden. In welchem Ausmaß dies erfolgen kann, hängt wesentlich von den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab.

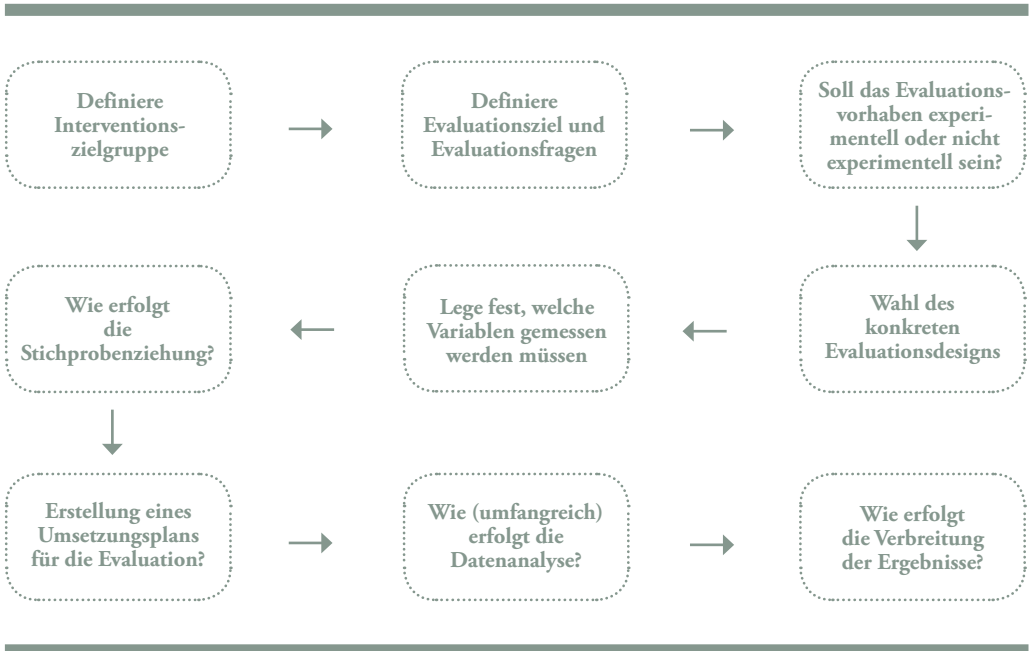
Christian Schober/  
Olivia Rauscher

23

Wie finden wir das passende Evaluationsdesign für unser EU-Projekt?

Ein fundiertes Evaluationsdesign orientiert sich an einem sozialwissenschaftlichen Forschungsdesign und setzt sozialwissenschaftliche Methoden zur Beantwortung der zentralen Evaluationsfragen ein. Je nachdem ob eine Prozess-evaluation oder eine Outcome-Evaluation zentral ist, ändert sich das Design. Ersteres erfordert ein häufiges Rückspiel von Erkenntnissen und beeinflusst

damit explizit das Projekt. Eine reine Wirkungsanalyse interveniert hingegen nicht und fokussiert auf Art und Umfang der durch das Projekt hervorgerufenen Wirkungen. Anhand der in der Graphik gezeigten Schritte, die nachfolgend knapp erläutert werden, kann ein erstes grobes Evaluationsdesign identifiziert werden:



### Wie ist die Interventionszielgruppe definiert?

Programme, Projekte oder Maßnahmen versuchen durch Aktivitäten in der Regel, eine Veränderung bei Zielgruppen hervorzurufen. Hierbei kann es sich um BesucherInnen einer Ausstellung, um Kulturverantwortliche einer Region oder um die breitere Öffentlichkeit handeln. Für die Evaluation ist jedenfalls zu klären, wer die Zielgruppe des Projekts ist, wie sie identifiziert werden kann und wie sich ihre Mitglieder anhand von Parametern sinnvoll beschreiben lassen.

### Klärung des Evaluationsziels und der Evaluationsfragen

Welches Ziel soll die Evaluation haben? Hier stellt sich meist zunächst die eingangs skizzierte Frage nach einer Prozessevaluation und/oder einer Outcome-Evaluation. Daran geknüpft könnten bei der Prozessbegleitung Fragen wie folgt lauten: „Läuft die Zusammenarbeit

zwischen unterschiedlichen ProjektpartnerInnen im Sinne der Projektziele produktiv?“ oder „Konnten Teilprojektziele mit den Ressourcen termingerecht erreicht werden?“. Die Outcome-Evaluation zielt hingegen auf die Wirkungen, und eine entsprechend typische Frage wäre: „Konnten die durch das Projekt intendierten Wirkungen in der Zielgruppe erreicht werden?“.

### Soll das Evaluationsvorhaben experimentell oder nicht-experimentell sein?

Bei wissenschaftlich fundierten Evaluationsdesigns kann grob zwischen solchen mit und solchen ohne Experimentalcharakter unterschieden werden. Ein Experimentaldesign geht immer von einer Interventionsgruppe und einer Kontrollgruppe aus. Bei der Interventionsgruppe findet eine bestimmte Aktivität statt, bei der Kontrollgruppe nicht. Die intendierten Wirkungen eines Projekts sollten dann in der Interventionsgruppe eintreten

bzw. stärker eintreten als in der Kontrollgruppe. Welches Design passender ist, hängt stark von der Fragestellung der Evaluation und der Art bzw. dem Kontext des Projekts ab. Stellt sich die Frage nach dem „Warum?“ in der Evaluation, wird ein beobachtendes nicht-experimentelles Design passender sein. Bei der Frage nach der Effektivität einer bestimmten Intervention ist ein experimentelles Design angemessener. Im Rahmen einer Prozessbegleitung erscheint ein Experimentaldesign generell wenig geeignet.

### Wahl des konkreten Evaluationsdesigns

Fällt die Wahl auf ein Experimentaldesign, schließt sich die Frage nach der Zuordnung der Personen an. Optimalerweise erfolgt diese zur Interventionsgruppe und Kontrollgruppe per Zufall. Da dies im Kontext der meisten Evaluationsprojekte kaum bewerkstellbar ist, müssen Abstriche von diesem Ideal gemacht werden. So können im Sinne eines Quasi-Experimentaldesigns Personen,



die jenen in der Interventionsgruppe möglichst gleichen aber nicht am Projekt teilnehmen, als Kontrollgruppe genommen werden. Beispielsweise werden BesucherInnen eines Theaterstücks, das von Problemen von MigrantInnen handelt, vor und eine gewisse Zeit nach der Vorstellung über ihre Einstellungen zum Thema befragt. Gleichzeitig ist es möglich, soziodemografisch ähnliche Personen zu den gleichen Zeiträumen zu interviewen. Aus einem Vergleich der Ergebnisse ließe sich nun ableiten, ob intendierte Wirkungen (z. B. stärkere Sensibilisierung für das Thema) eingetreten sind. Im Sinne der Zurechenbarkeit von Wirkungen zum Projekt, wie weiter oben unter dem Begriff „Deadweight“ geschildert, ist dieses Vergleichsdesign wichtig.

Im nicht-experimentellen Bereich stehen Panel- und Kohortenbetrachtungen sowie Quer- und Längsschnittdesigns, wie auch die qualitative sozialwissenschaftliche Herangehensweise zur Verfügung. Geht es stark um die Frage, warum eine

bestimmte Intervention Wirkungen zeigt, wird letztere die erste Wahl sein. Qualitative Interviews mit Personen aus der Zielgruppe können hier wesentliche Erkenntnisse liefern.

**Welche Variablen sollen gemessen bzw. beobachtet werden?**

**Welche Einflussdimensionen interessieren in der Untersuchung?**

Bei den Erhebungen müssen jene Dimensionen bzw. Variablen berücksichtigt werden, die für die Beantwortung der Evaluationsfrage zentral sind. Hier empfiehlt es sich, abgesehen von eigenen Vorstellungen, jene relevanten Einflussfaktoren, die in der einschlägigen Literatur zum Interventionsthema bereits identifiziert wurden, gegebenenfalls hinzuzuziehen. Ziel ist eine Liste von Themen bzw. Variablen zu erstellen, die bei der Erhebung berücksichtigt werden müssen.

**Wie erfolgt die Stichprobenziehung? Wie groß ist die Stichprobe?**

Würde ein quantitatives Evaluationsdesign gewählt, kommt es also auf die Anzahl von Beobachtungen an und es gilt, eine hinreichend große Stichprobe zu ziehen. Aus statistischer Sicht handelt es sich optimalerweise um eine Zufallsstichprobe. Die Größe hängt von der geplanten Auswertungsmethodik und der Frage, ob eine Verallgemeinerbarkeit wichtig ist, ab. Beim qualitativen Design, wenn ein exploratives, verstehendes Vorgehen gefordert ist, geht es um die Auswahl und den Zugang zu zentralen Personen des Projekts. Diese werden dann in offener Form befragt bzw. beobachtet und daraus gemäß sozialwissenschaftlichen Auswertungsmethoden Erkenntnisse gezogen.

### Erstellung eines Umsetzungsplans für die Evaluation

Im Umsetzungsplan sollte festgehalten werden, welche Erhebungsinstrumente (z. B. Fragebogen) zum Einsatz kommen sowie wer wann wo Erhebungen durchführt. Allenfalls muss geklärt werden, was den TeilnehmerInnen über den Evaluationszweck gesagt und wie mit dem Thema Datenschutz umgegangen wird.

### Wie (umfangreich) erfolgt die Datenanalyse?

Im Falle einer quantitativen Erhebung gilt es, die erhobenen Daten statistisch mittels adäquaten Auswertungsmethoden für die Beantwortung der Evaluationsfragestellung auszuwerten. Im Rahmen eines qualitativen Designs werden inhaltsanalytisch Texte aus geführten Interviews, Beobachtungsmaterial etc. analysiert und interpretiert, um auf diese Weise die Evaluationsfrage zu beantworten. In beiden Fällen ist eine

entsprechend einschlägige Auswertungsexpertise vonnöten.

### Wie erfolgt die Verbreitung der Evaluationsergebnisse?

Hier muss geklärt werden, in welcher Form die Evaluationsergebnisse welchen Anspruchsgruppen zur Verfügung gestellt werden sollen. Evaluationen sollten prinzipiell nicht zum Selbstzweck durchgeführt werden, sondern dazu dienen, für ähnliche oder gleiche Projekte zu lernen. Entsprechend empfiehlt es sich, die Evaluationsergebnisse der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Der konkrete Umfang der Evaluation hängt von den verfügbaren Ressourcen ab. Eine Daumenregel besagt, dass etwa 10% der Projektmittel in die Evaluation gehen sollen. Bei beschränkten Ressourcen bietet es sich an, eher kleine Fragestellungen fundiert anzusehen, als oberflächlich eine breite Beurteilung des Projekts zu versuchen. Meist existieren auch bereits Evaluationen oder generelle Forschungsergebnisse zum interessierenden Thema. Auf diese kann die Evaluation aufbauen und entsprechend Ressourcen sparen.

Christian Schober/  
Olivia Rauscher

---

#### Literaturtipps zum Thema Evaluation

- Kromrey, Helmut (2001): „*Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis*“. Sozialwissenschaften und Berufspraxis 2001/Heft 2: 105–131.
- Rossi, Peter H./Lipsey, Mark W./Freeman, Howard E. (2007): „*Evaluation. A Systematic Approach*“. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Stockmann, Reinhard (2006): „*Evaluationsforschung. Grundlagen und Ausgewählte Forschungsfelder*“. Waxmann, Münster.
- Stufflebeam, Daniel L./Shinkfield, Anthony J. (2007): „*Evaluation Theory, Models, and Applications*“. Jossey-Bass, San Francisco.
- Wottawa, Heinrich/Thierau, Heike (2003): „*Lehrbuch Evaluation*“. Hans Huber, Bern.
-



**24**

**26**

**25**

Präsentations-  
techniken

## Der Körper als Instrument: Wie bereite ich mich auf eine Präsentation vor?

### Körper und Stimme

Die wichtigste Voraussetzung für den optimalen Gebrauch der menschlichen Stimme ist die Entspannung. Wenn man entspannt ist, kann der Atem ungehindert fließen. Nur so hat man die Möglichkeit, das volle Potenzial der Stimme zu nutzen, da jede körperliche Anspannung in der Stimme wahrnehmbar ist.

Dieser Umstand erklärt auch das sprichwörtliche „Singen in der Badewanne“, denn hier mischt sich zur generellen Entspanntheit auch noch die für die Stimmblätter angenehme hohe Luft-

feuchtigkeit des Badezimmers. Von Versuchen, den Entspannungszustand durch Kommandos/Befehle wie „entspann dich!“ herbeizuführen, kann nur dringend abgeraten werden. Diese bewirken das exakte Gegenteil in der „zu entspannenden“ Person, sind immer schädlich und dem Erreichen des Ziels somit abträglich. Was hilft, ist, sich ein Repertoire an Aufwärm- und Sprechtechnikübungen anzueignen und diese vor dem Vortrag durchzuführen. Diese Vorbereitungsphase kann je nach verfügbarer Zeit zwischen zehn und 15 Minuten dauern. Wichtig ist es, eine Variation aus Übungen zu machen, die folgende Aspekte fördern:

- > Entspannung
- > Artikulation
- > Ausdruck
- > Präsenz
- > Erdung

Die regelmäßige Arbeit an Atmung und Entspannung lohnt sich ganz allgemein, da der Großteil der Menschen nicht tiefer als in den Brustbereich atmet, obwohl eine Vertiefung und Verlangsamung

der Atmung eine Reihe von wundervollen Nebeneffekten mit sich bringt:

- > größere Sauerstoffzufuhr und somit erhöhte Lebensenergie
- > Verbindung und verstärkte Wahrnehmung von Gefühlen und Emotionen
- > Förderung von Intuition und Präsenz
- > mehr Gelassenheit und Ruhe

### Umgang mit Nervosität und Auftrittsangst

Viele Menschen haben Angst davor, öffentlich zu reden und sich vor einem Publikum zu exponieren. Auch bei denjenigen, denen es eigentlich Freude bereitet, macht sich oft vor dem Auftritt ein gewisses Maß an Nervosität breit. Wenn das bei Ihnen der Fall ist, gibt es diverse Möglichkeiten, mit diesen Ängsten zu arbeiten und bei Präsentationen freudvoller und gelassener aufzutreten. Mit der Angst verhält es sich ähnlich wie mit der Verspannung: Sie wird nicht weniger, wenn wir sie wegwünschen. Im Gegenteil, sie verstärkt sich oft

sogar. Ian Ricketts, mein Lieblingslehrer auf der Schauspielschule, erzählte mir einmal folgende Geschichte zum Thema Angst:

Ein junger Ritter zog aus, um einen Drachen zu bekämpfen, den einige DorfbewohnerInnen aus der Entfernung gesichtet hatten. Er sei riesengroß, speie Feuer, sei eine wahrhaftige Ausgeburt des Bösen, hieß es. Gleichzeitig vor Angst und freudiger Erregung zitternd, durchforstete der Ritter die weiträumige Landschaft des Königreichs auf der Suche nach dem Monster. Eines Abends schlug er sein Lager auf einer Hochebene auf. Der Horizont schien endlos weit entfernt und rücklings liegend, in Gedanken in den majestätischen Sternenhimmel versinkend, schlief er ein. Als er in der Morgendämmerung erwachte, ließ ein furchterregendes Geräusch sein Herz schneller schlagen. Dann sah er ihn, am Horizont, den riesigen schwarzen Umriss des Drachens, des Monsters. Sein erster Impuls war zu fliehen, doch dann erinnerte er sich an seine Mission und an

die verängstigten DorfbewohnerInnen. Er dachte auch daran, wie reich sie ihn belohnen würden. Er holte tief Luft, spürte, wie sein Körper vor Kraft vibrierte (zwar nicht mit der Kraft eines Drachens, aber immerhin mit der eines Menschen), seine Sinne vom Adrenalin geschärft wurden, und er bemerkte, wie sich die Energie der Angst immer mehr zu Begeisterung und Aufregung transformierte. Langsam und mit Bedacht näherte er sich dem riesigen Drachen. Schließlich geschah das Wundersame: Je näher er dem Drachen kam, desto kleiner wurde dieser. Und als er ihm schließlich gegenüberstand, musste er lachen: Der riesige Drache, vor dem sich das ganze Volk gefürchtet hatte, wegen dem zahlreiche BewohnerInnen nächtelang nicht schlafen konnten, war winzig klein, ein Kind, ein schnaubendes kleines Drachenbaby. Ein Drachenbaby, das den Ritter mit angstvollen großen Augen ansah und sich bemühte, zumindest ein wenig Feuer zu speien. Der Ritter sprach den Drachen behutsam an und lernte ihn kennen.

Was können wir konkret aus dieser Geschichte lernen? Mit den meisten Ängsten verhält es sich genauso wie mit dem Drachen: Je mehr wir sie meiden und vor ihnen davonlaufen, desto größer und bedrohlicher wirken sie. Wenn wir es aber wagen, uns mit ihnen zu konfrontieren und sie kennenzulernen, so werden sie immer kleiner und entlarven sich als die Illusion, die sie eigentlich sind. Wenn Sie also Angst vor öffentlichem Reden haben, fragen Sie sich folgendes: Wovor habe ich wirklich Angst? Hinter den vordergründigen Ängsten verbergen sich nämlich oft noch viel tiefere, urmenschliche Ängste:

## Die Angst ...

- ... nicht in Ordnung zu sein, so wie man ist.
- ... nicht gut genug zu sein.
- ... vor Ablehnung.
- ... entblößt und verurteilt zu werden.

Eine wunderbare Methode, die illusorische Natur von Ängsten zu ergründen, ist u. a. *the work* der Amerikanerin Byron Katie (mehr Info: [www.thework.com](http://www.thework.com)). Denn im Prinzip hat keine Angst mit der „Realität“ zu tun, da sie im denkenden Verstand gründet, der sich von Natur aus immer in Zukunft und Vergangenheit, aber niemals in der Gegenwart befindet.

Es hilft auch, so wie es der Ritter in Ian Ricketts Geschichte tut, die Einstellung zu dem Angst einflößendem Ereignis bewusst zu verändern. Man kann die Angst nicht loswerden, aber man kann sie entweder durch Erkundung ihrer Natur auflösen oder die Energie der Furcht in Aufregung umwandeln und das bedrohliche Ereignis als Herausforderung betrachten, an der man lernen und wachsen kann. Eine häufige Illusion vieler öffentlich Vortragender ist, das Publikum als einen machtvollen Feind zu betrachten. Auch diese gilt es zu entlarven. Das „Publikum“ besteht aus einzelnen Individuen, die, bewusst oder unbewusst, ausnahmslos mit den gleichen urmenschlichen

Wünschen und Bedürfnissen, Ängsten und Illusionen ringen wie wir als Vortragende. Zudem ist das Publikum meist viel mehr Freund als Feind, da es mit dem/der Vortragenden ein gemeinsames Ziel verfolgt. Der/die Vortragende will Wissen vermitteln, das Publikum Wissen erhalten. Der/die Vortragende will unterhalten, das Publikum unterhalten werden. Der/die Vortragende will, dass sein/ihr Projekt realisiert wird, der/die Zuhörende Projekte realisieren. Was mir in meiner Arbeit als Vortragende, die immer sehr viel mit dem „Drachen“ Lampenfieber „zu kämpfen“ hatte, enorm geholfen hat, war die eigentlich sehr simple Erkenntnis, dass ich nicht besser sein kann, als ich bin. Ich kann keine schönere Stimme haben, mehr Talent oder Bühnenpräsenz besitzen, als ich es eben tue. Alles, was ich machen kann, ist dazulernen, mich vorzubereiten und beim tatsächlichen Vortrag mein Bestes zu geben. Und das ist immer gut genug, aus dem einfachen Grund, weil es nicht besser geht. Zudem ist jeder Mensch und somit jeder Vortrag einzigartig und daher besonders.

## Intention

Vor jeder Präsentation ist es wichtig, sich zu verinnerlichen, was einem das Projekt bedeutet und warum man es realisieren möchte. Zudem sollte man sich über folgende Fragestellungen klar werden:

- > Was genau möchte ich meinen ZuhörerInnen inhaltlich vermitteln?
- > Warum ist genau mein Projekt so interessant? Was sind die Stärken dieses Projekts?
- > Wie stehe ich zu meinem Projekt?
- > Wie möchte ich mich während des Vortrags fühlen? Gelassen? Konzentriert? Präsent?

Zusätzlich sollte man sich diesen Zustand bildlich verinnerlichen:

- > Was für Vorteile hat meinE ZuhörerIn davon, wenn er/sie das Projekt unterstützt?

Nur wer mit klarer Intention spricht, kann seinen ZuhörerInnen vermitteln, worum es geht, und hat somit eine erheblich größere Chance, das zu erreichen, was er/sie sich wünscht.

Corinna Manisha  
Lenneis

25

## Kommunikation mit dem Publikum: Wie stelle ich eine optimale Verbindung zu den ZuhörerInnen her?

Nicht jedes Gespräch zwischen Menschen ist ein tatsächlicher Austausch. Oft findet gar kein wirklicher Kontakt statt. Der/die SprecherIn lebt in seiner/ihrer eigenen Welt und spricht die Worte für sich selbst, unbewusst dessen, ob sie die ZuhörerInnen erreichen. Wie oft sitzen wir bei Vorträgen, denken dabei an unsere Alltagsorgen und Träume und verlassen die Veranstaltung mit einer nur sehr vagen und brüchigen Erinnerung des Erzählten. Gleichsam ist der/die ZuhörerIn in einem Zweier-

gespräch oft mehr mit der Suche nach einer guten Antwort beschäftigt, als damit, dem/der Sprechenden tatsächlich zuzuhören. Bei einem Vortrag ist es essentiell, dass zwischen Vortragendem/Vortragender und Publikum ein wirklicher Kontakt und Austausch stattfindet. Wie macht man das?

### Auftritt

Viele Menschen betreten eine Bühne, ein Podium oder einen Raum und beginnen sofort zu sprechen. Damit nehmen sie sich einen der schönsten Momente des Vortrags: die Spannung des Beginns. Spannung entsteht immer dann, wenn man nicht weiß, was als nächstes passiert.

Betritt ein Mensch eine Bühne oder einen Raum, erweckt das in mir Neugierde auf all das, was geschehen könnte. Es ist daher viel effektiver, die Bühne zu betreten und sich die Zeit zu nehmen, Raum und Publikum wahrzunehmen, die Umgebung auf sich und sich selbst auf die Umgebung wirken zu lassen. Oft ist das Publikum beim Auf-

tritt des Protagonisten/der Protagonistin noch gar nicht aufnahmebereit. Es lohnt sich daher, vorab Augenkontakt mit jeder Person im Publikum herzustellen und erst bei voller Aufmerksamkeit mit dem Vortrag zu beginnen. Falls man vor einem großen Publikum spricht, ist das natürlich ein zu zeitaufwendiges Unterfangen. Deshalb empfiehlt es sich, nur einzelnen Menschen aus jeweils einem Publikumssektor in die Augen zu schauen, denn auf Grund der optischen Täuschung fühlen sich rund 20 Menschen in deren Umfeld ebenso angesehen. Sie kennen dieses Phänomen möglicherweise von großen Konzerten, an denen auf einmal mehrere Menschen das Gefühl haben, der Leadsänger habe genau ihnen tief in die Augen geblickt.

### Das Gespräch

Auch ein erfolgreicher Vortrag funktioniert nach denselben Gesetzen wie ein gelungenes Zweiergespräch. Das wird allerdings sehr oft vergessen. Viele Vortragende spulen ihren Text

förmlich ab, ohne ihre ZuhörerInnen anzusehen oder auf ihre Reaktion zu achten. Augenkontakt ist in jedem Gespräch und somit auch bei Präsentationen essentiell. Nur so fühle ich mich als ZuhörerIn persönlich gemeint und angesprochen. Ist dies der Fall, erhöht sich sofort mein Interesse an dem/der Vortragenden und dem Inhalt. Der/die Vortragende muss das Publikum spüren und wahrnehmen, nur dann kann er/sie auch auf seine ZuhörerInnen eingehen und im positiven Sinne mit ihnen spielen. Das ist möglich, indem man z. B. mit sprachlichen Nuancen arbeitet oder bestimmten thematischen Punkten Nachdruck, anderen Leichtigkeit verleiht. Die Kommunikation zwischen dem/der Vortragenden und dem Publikum ist im besten Fall ein wunderbarer energetischer Austausch. Der/die SprecherIn schenkt ihm sein/ihr Wissen und seine/ihre Energie, und das Publikum schickt ihm/ihr durch sein Zuhören Energie zurück. Damit das passieren kann, muss der/die Vortragende sein Publikum sehen und es während des Vortrags kennenlernen.

### Timing und Pausen

Vom österreichischen Komponisten Gustav Mahler stammt jenes wunderbare Zitat: „Wenn Sie die Aufmerksamkeit des Publikums verlieren, spielen Sie langsamer, nicht schneller.“ Das Sprechtempo ist einer der wichtigsten Faktoren einer gelungenen Präsentation. Es sollte ein Tempo sein, welches das Zuhören möglichst einfach macht:

---

Je mehr  
Wichtigkeit  
und Raum  
ich als  
VortragendeR  
meinem Vortrag  
gebe,  
umso mehr  
Wertschätzung  
erzeuge  
ich auch im  
Publikum.

---

nicht zu schnell, nicht zu langsam. Gerade Menschen, die bei öffentlichen Vorträgen mit Nervosität zu kämpfen haben, sprechen bei Präsentationen oft sehr schnell. Manchmal steht dahinter auch die Annahme, dass es dem/der ZuhörerIn bei der Fülle an Information sonst zu langatmig werden könnte. Tatsächlich verhält es sich jedoch genau gegenteilig. Die menschliche Natur möchte nicht mehr Leistung erbringen, als absolut notwendig, und da es um einiges anstrengender ist, einem schnell sprechenden Menschen zuzuhören, geben viele ZuhörerInnen nach einiger Zeit auf oder „schalten ab“. Je mehr Wichtigkeit und Raum ich als VortragendeR meinem Vortrag gebe, umso mehr Wertschätzung erzeuge ich auch im Publikum. Halte ich das von mir Gesagte für nicht besonders wichtig oder interessant, so spürt das auch meine ZuhörerIn und verliert das Interesse.

Zudem ist es von großer Relevanz, im Vortrag auch immer wieder Pausen einzubauen. Einerseits erzeugen sie Spannung, da sie bei dem/der



ZuhörerIn Interesse wecken, wie es denn nun weitergeht, andererseits geben sie ihm/ihr die Möglichkeit, Bilder und Inhalt des soeben Vorgetragenen zu verarbeiten. Zuviel Information in zu kurzer Zeit überfordert die meisten Menschen.

Abschließend soll betont werden, wie hilfreich es ist, sich während des Vortrags immer wieder an die eigene Intention zu erinnern: Warum spreche ich, was will ich vermitteln und warum? Man sollte sich der Begeisterung und des eigenen Interesses für das Sujet immer wieder bewusst werden.

Fasziniert mich die Thematik, so ist die Chance sehr groß, dass ich, unter Berücksichtigung der oben genannten Punkte, auch Faszination bei meinen ZuhörerInnen erzeuge und dass meine Präsentation ein wunderbarer, bereichernder und freudvoller Austausch wird, der mich und mein Publikum berührt.

Corinna Manisha  
Lenneis



## Wie kann ich Grundlagen des Schauspiels im beruflichen Alltag und bei Präsentationen nutzen?

Ob wir es wissen oder nicht, wir alle „schauspielern“, jeden Tag, ein Leben lang. Wir nehmen Rollen an, legen Rollen ab. Sind einmal Feindin, dann Freund, dann Geliebte, dann Einkaufender, dann Chefin, dann Täter, dann Opfer, Heiliger und Heldin, Vernichtender und Sünderin. Müsste ich die Essenz der Schauspielkunst in einem Satz beschreiben, so lautete dieser: „Schauspiel ist wahrhaftige Reaktion auf fiktive Umstände.“ Genau darum geht es, entgegen

allen Klischees, bei einem/einer guten SchauspielerIn: um Wahrhaftigkeit. Genau darum geht es auch, wenn man menschlich sein volles Potenzial ausschöpfen möchte, ob im Zuge eines erfolgreichen Meetings oder innerhalb einer gelungenen Präsentation: um Wahrhaftigkeit.

Aber was genau meine ich in diesem Zusammenhang mit einem so vielfältig auslegbaren Begriff wie „Wahrhaftigkeit“? Denn was ist schon „die Wahrheit“? Klarerweise handelt es sich in diesem Fall um die subjektive, persönliche Wahrheit, die, wird sie gelebt, von Menschen als wahrhaftig empfunden wird und uns in unserer Essenz verbinden kann. Das Publikum im Theater erkennt sie instinktiv, genauso wie die ZuhörerInnen einer Präsentation. Wahrhaftigkeit berührt, Wahrhaftigkeit öffnet, Wahrhaftigkeit ermöglicht eine Begegnung auf einer Ebene, die ursprünglicher und wertschätzender ist, als z. B. die Ebene der Manipulation, des „vom anderen etwas wollen, egal wie“.

Die Wahrhaftigkeit eines Schauspielers/einer Schauspielerin hat viel mit Ehrlichkeit, Präsenz und Selbstkenntnis zu tun. Ich nehme den Moment mit allen Sinnen wahr, ich stelle mir dazu etwas vor, das nicht existiert (auch das tut jedeR von uns tagtäglich) und kommuniziere dem Publikum und den Mitspielenden in Worten, Gesten und Geräuschen, was in mir geschieht. Da ich über meine Sinne und meinen Verstand verfüge, sind mir zwar viele innere Befindlichkeiten bewusst, ich zeige aber davon nur das, was ich möchte. EinE SchauspielerIn darf sich nämlich nicht, wie oft angenommen wird, „in der Rolle verlieren“, sondern muss sich permanent unter Kontrolle haben; somit kann er/sie den etwaigen „Kontrollverlust“ bewusst modellieren, ist aber, im Falle einer gewalttätigen, vielleicht sogar mörderischen Rolle, dennoch keine Gefahr für Mitspielende und Publikum.

EinE SchauspielerIn muss messerscharfe Sinne haben und bewusst wahrnehmen, was in ihm/ihr und um ihn/sie herum passiert. Die Kenntnis der

menschlichen Natur darf nicht nur antrainiert und aus Büchern erlernt sein, sie muss tagtäglich bewusst an sich selbst erforscht und erfahren werden. Wenn ich die Mechanismen und Spielereien der menschlichen Natur wahrhaftig verstehe, nicht nur rational, sondern eben auch auf gefühlter Ebene, kann ich sie jederzeit konstruieren. Somit ist das Leben von SchauspielerInnen ein ständiges Erforschen: des jeweiligen Selbst und anderer. Daraus entwickeln sich im besten Fall Verständnis, Wahrhaftigkeit und Mitgefühl.

Ihnen ist wahrscheinlich inzwischen schon klar geworden, dass all diese Qualitäten – ein Bewusstsein der eigenen

Wahrheit, scharfe Sinne, ein grundlegendes Verständnis der menschlichen Natur und Meisterschaft über Körper und Verstand – nicht nur Eigenschaften sind, von denen SchauspielerInnen profitieren können. Erst wenn ich mich wirklich gut kenne, kann ich auch wissen, was ich will, was mir mein Projekt tatsächlich bedeutet, was es ausmacht. Erst wenn ich zu einem authentischen Auftritt fähig bin, ist es mir möglich, auch meineN GesprächspartnerIn in die Wahrhaftigkeit mitzunehmen und Kommunikation entstehen zu lassen, die beide Seiten schätzt und sich selbst sein lässt; in der gemeinsame Ideenentwicklung und fruchtbare Zusammenarbeit möglich wird.

---

Erst wenn ich mich wirklich gut kenne, kann ich auch wissen, was ich will, was mir mein Projekt tatsächlich bedeutet, was es ausmacht.

---

Grundlagen des Schauspiels (= der wahrhaftigen Kommunikation) zu erlernen, lohnt sich daher nicht nur für angehende SchauspielerInnen, sondern für alle.

Falls Sie Interesse daran haben, Grundlagen des Schauspiels in Ihr Leben zu integrieren und somit diese Qualitäten (Sinneschärfe, Bewusstheit, Wahrhaftigkeit, Verständnis, Ausdruck, Menschenkenntnis) zu verstärken, lohnt es sich, eine oder mehrere der folgenden Aktivitäten in Ihr Leben zu integrieren:

**Sinnschärfung  
und Steigerung von  
Wahrnehmung und  
Präsenz**

- > Meditation (es gibt viele unterschiedliche Techniken, probieren Sie sie aus, und finden Sie eine, die zu Ihnen passt)
- > Yoga
- > Tai Chi
- > Tanz
- > Erlernen eines Musikinstruments

**Vertiefendes  
Verständnis der  
menschlichen  
Natur**

- > Improvisation
- > Schauspielübungen von Stanford Meisner, Lee Strasberg, Stella Adler und Konstantin Stanislavskij
- > Rollenarbeit
- > Beobachtungsübungen
- > jeder bewusst erlebte zwischenmenschliche Kontakt

Regelmäßige meditative Praxis steigert all die Qualitäten, die einE SchauspielerIn braucht und wie wir inzwischen wissen, nicht nur einE SchauspielerIn.

**Verstärkung von  
Ausdruck und guter  
Kommunikation**

- > Atem und Sprechtechnikübungen
- > Reiki und Shiatsu (löst Blockaden)
- > Contact-Dance
- > Paar-Tanz

Corinna Manisha  
Lenneis



**27**

**28**

Zu guter Letzt:  
Tipps und Tricks

27

## Wie und wo werden Punkte im Antragsformular leichtfertig verschenkt?

Grundsätzlich gilt: Alle Bereiche im Antragsformular sind bedeutend, da im Rahmen des Wettbewerbsprinzips nur die besten Einreichungen zum Zug kommen werden. Sie sollten deshalb aufmerksam die Vergabekriterien durcharbeiten und diese sehr genau bei Ihrem Projektantrag berücksichtigen.

Die Praxis der Evaluierung von Anträgen zeigt aber, dass sehr viele AntragstellerInnen nicht ihr volles Potenzial im Bereich der Darstellung der Öffentlichkeitswirksamkeit von Projekten ausschöpfen. Verbreitung von Ergebnissen geht eben weit über

die Einrichtung einer Projektwebsite oder die Erfüllung der EU-Kommunikationsvorschriften hinaus. Vor der Formulierung des Projektantrags ist es deshalb empfehlenswert, sich folgende Fragen zu stellen: Wer sind die Zielgruppen des Projekts? Gibt es diesbezüglich Unterschiede zwischen dem/der ProjektkoordinatorIn, der/die allfällig auch auf die EU-Ebene kommuniziert und den Projektpartner-Einrichtungen? Welche Zielgruppen-spezifischen Maßnahmen sollen im Projekt umgesetzt werden?

Besonderen Mehrwert haben auch Aktivitäten, die sehr viele Menschen erreichen können oder die innovative Methoden der Kommunikation verwenden. Weiters sollte geklärt sein, wie die involvierten Partneereinrichtungen die Kommunikationsanstrengungen z. B. mit lokalen Schwerpunkten unterstützen können. Eine gute Kommunikationsstrategie zeichnet auch die Integration einer Dokumentation der Ergebnisse des Projekts aus und beinhaltet Potenziale der Übertragbarkeit und der weiteren Verbreitung des Projekts.

Last but not least, Projekte, die auch EntscheidungsträgerInnen einbinden, haben einen weiteren Mehrwert, der sich bei der Projektbewertung positiv niederschlagen kann. Neben der Verbreitung der Ergebnisse und der Öffentlichkeitsarbeit bieten auch Jahresberichte und Lebensläufe Möglichkeiten zur besseren Darstellung der Projektpartnerschaft und des Projektteams. Diese Dokumente sollten attraktiv gestaltet und so weit wie möglich den Bezug zum eingereichten Vorhaben darstellen.

---

Achten Sie auch besonders auf eine klare und systematische Beschreibung der Projektzusammenfassung.

---

Generell sollten Sie Folgendes berücksichtigen: Legen Sie sehr viel Wert auf die gute Lesbarkeit Ihres Antrags. Achten Sie auch besonders auf eine klare und systematische Beschreibung der Projektzusammenfassung. Die ExpertInnenjury kann sich dadurch rasch ein konkretes Bild von Ihrem Vorhaben machen. Damit bringen Sie sich als kompetenteR AntragstellerIn von vornherein positiv ins Spiel.

Sylvia Amann



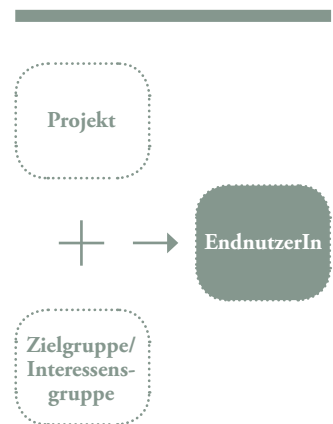
## Auf wen sollte man in der Kommunikation auf keinen Fall vergessen?

Es ist nicht immer leicht, bei allen Projektaktivitäten in der Kommunikation alle Personen, die vom Projekt profitieren können, zu bedenken. Oft konzentriert man sich so sehr auf Zielgruppen, dass man auf naheliegende Interessensgruppen und potenzielle Multiplikatoren vergisst. Ebenso sollten Sie die EndnutzerInnen Ihrer Produkte in der Kommunikation berücksichtigen, die nicht immer gleich Ihrer Zielgruppe sind.

Entwickeln Sie in Ihrem Projekt z. B. ein Handbuch mit

innovativen Methoden der Kunstvermittlung, besteht Ihre direkte Zielgruppe aus Personen, die in der Kunstvermittlung arbeiten. Interessensgruppen wären u. a. Museen und deren Fördervereine sowie Bildungsträger, die Ausbildungen im Bereich der Kunstvermittlung anbieten. Die eigentlichen EndnutzerInnen Ihres Projekts und des Produkts sind aber die MuseumsbesucherInnen, die von der verbesserten Kunstvermittlung profitieren.

Es empfiehlt sich daher, sich folgende Konstellation einzuprägen:



### Tipps, um niemanden zu vergessen

- Führen Sie eine genaue Analyse Ihrer Zielgruppen, Interessensgruppen und Multiplikatoren durch, bevor Sie Ihre Kommunikations- und Marketingstrategie planen. Beziehen Sie dabei auch Ihre ProjektpartnerInnen mit ein, da es auch hier Unterschiede in den einzelnen Ländern geben kann.
- Vergessen Sie nicht die Kommunikation in Ihrer eigenen Organisation. Ihre KollegInnen verfügen über eigene Kontakte und Netzwerke, die Ihnen nützlich sein können. Auch regelmäßige Jour fixes mit Projektupdates oder ein kurzes Brainstorming können hilfreich sein, um objektive Perspektiven in Ihre Planung einzubringen. Je intensiver Sie mit Ihrem Projekt beschäftigt sind, desto begrenzter ist oft auch Ihr Blickwinkel nach außen!
- Suchen Sie den Erfahrungsaustausch mit anderen ProjektträgerInnen, und knüpfen Sie Kontakte zu anderen EU-Projekten, die mit Ihrer Zielgruppe oder ähnlichen Inhalten arbeiten. Es lohnt sich dabei auch, in anderen Förderprogrammen nach Projekten zu suchen, denn auch diese könnten sich mit verwandten Thematiken beschäftigen. Solche Kontakte können Ihnen auch auf europäischer Ebene neue Möglichkeiten zur Kommunikation und Verbreitung eröffnen, und oft ergibt sich die Gelegenheit, bei Veranstaltungen dieser Projekte Ihre eigenen Aktivitäten zu präsentieren und neue Interessensgruppen und Multiplikatoren zu erreichen.
- Vergessen Sie nicht, die Fördergeber wie Nationalagenturen, Exekutivagenturen oder nationale Programmkontaktstellen in Ihre Kommunikationsstrategie mit einzubauen. Diese haben ebenfalls Möglichkeiten, Projektergebnisse zu bewerben. Weiters verfügen diese Stellen über gute Zugänge zu EntscheidungsträgerInnen und anderen ProjektträgerInnen und erreichen eine breite Öffentlichkeit.
- Nützen Sie offizielle Projektdatenbanken (z. B.: ADAM, EST – *European Shared Treasure*, EVE) und thematische Netzwerke (z. B.: E.N.T.E.R. – *European Network for Transfer and Exploitation of EU Project Results*), wo Sie Ihr Projekt und dessen Produkte auf europäischer Ebene gut platzieren können.
- Beginnen Sie mit der Planung Ihrer Kommunikationsstrategie bei Ihrer eigenen Organisation und Ihren Netzwerken, weiten Sie diese dann auf Ihre ProjektpartnerInnen und deren Verbreitungskanäle aus, und konzentrieren Sie sich dann auf Ihre Zielgruppe. Im nächsten Schritt binden Sie Interessensgruppen und Multiplikatoren ein, und versuchen danach, eine breite Öffentlichkeit zu erreichen. Wenn Sie Schritt für Schritt vorgehen, haben Sie die besten Chancen, niemanden zu vergessen und lassen Sie es zu, wenn sich ganz spontan neue Möglichkeiten auftun!

Petra Kampf









## Kultur (2007 – 2013)

### Austausch und Inspiration

Charakteristisch für europäische Kulturprojekte ist die Zusammenarbeit über Grenzen hinweg. Ihre Wesensmerkmale sind der Austausch von Produktionen, von Werken, von Know-How und von Erfahrungen. Die europäische Zusammenarbeit ist der beste Weg, gemeinsame Ideen umzusetzen und die Synergien gemeinsamer Programmplanung zu nutzen. Ihr unschätzbare immaterielle Wert liegt in der Erweiterung des Horizonts, in gegenseitiger Inspiration und im interkulturellen Dialog. Nicht zuletzt erfordern diese Projekte damit auch eine besondere Sensibilität im Umgang mit internationalen Projektpartnern.

Das EU-Programm „Kultur“ unterstützt Kooperationsprojekte, europaweit tätige Organisationen im Kulturbereich,

Festivals und literarische Übersetzungen in Form von Zuschüssen.  
Für die siebenjährige Laufzeit steht insgesamt ein Budget von € 400 Mio. zur Verfügung.

### Bandbreite und Gestaltungsspielraum

Das Programm umfasst das gesamte Spektrum des künstlerischen und kulturellen Schaffens und ist auch offen für interdisziplinäre Kunstformen. Projekte können von privaten und öffentlichen Organisationen eingereicht werden. Dazu zählen beispielsweise Kulturvereine, Theater, Festivals, Verlage, Museen, Berufsverbände, Forschungszentren, Universitäten, Kulturforen, Kulturinstitute und öffentliche Stellen.  
Diese Bandbreite an möglichen Kooperationen eröffnet damit einen großen Gestaltungsspielraum.

Der Teilnehmerkreis umfasst mittlerweile 37 Länder. Neben den 27 EU-Mitgliedsstaaten nehmen auch Island, Norwegen, Lichtenstein und die südost-

europäischen Länder Kroatien, Serbien, Bosnien-Herzegowina, Montenegro, die ehem. jugoslawische Republik Mazedonien, Albanien und die Türkei teil.

Die Finanzhilfe der EU gestaltet sich stets als Teilfinanzierung, das bedeutet, dass es notwendig ist, neben dem EU-Zuschuss weitere Finanzierungsquellen zu erschließen. Die Projekte erfordern eine solide und umsichtige Budgetplanung, die auch die unterschiedlichen Gehalts- und Preisniveaus in den einzelnen Ländern berücksichtigt. Aufgrund der Komplexität der Projekte ist das laufende Monitoring von Inhalten und Budgetdaten besonders wichtig.

### Förderschienen

#### > Kooperationsprojekte

Kooperationsprojekte umspannen mehrere Länder und bieten die einzigartige Möglichkeit, ein Spektrum von kulturellen Aktivitäten zu entwickeln. Projektträger und Mitorganisatoren entwickeln das Projekt

gemeinsam, ihre Rollen in der Konzeption, Umsetzung und Finanzierung müssen bereits in der Planungsphase abgestimmt und aufgeteilt werden. Die vielfältigen Vorhaben reichen von grenzüberschreitenden Kunstprojekten, internationalen Produktionen und Konzertaufführungen bis hin zu Artist in Residencies, Stipendienprogrammen und fachlichem Austausch im Rahmen von Konferenzen und Workshops.

Die **Kooperationsmaßnahmen** (Aktionsbereich 1.2.1) sind als Start-ups für max. zweijährige Kooperationen gedacht und fördern die Zusammenarbeit in einem kleineren Rahmen. Bei einer Vernetzung von drei Kulturveranstaltern aus drei teilnahmeberechtigten Ländern beträgt der EU-Zuschuss € 50.000 – 200.000 bzw. max. 50% der förderbaren Gesamtkosten. Eine Sonderform der Kooperationsmaßnahmen sind die **Projekte zur Zusammenarbeit in Drittländern** (Aktionsbereich 1.3.5). Hier werden Projektpartner aus bestimmten Schwerpunktländern in die Kooperation einbezogen.

Intention der **mehrwährigen Kooperationsprojekte** (Aktionsbereich 1.1), deren Laufzeit drei bis fünf Jahre beträgt, ist es, die Zusammenarbeit auf eine dauerhaftere Basis zu stellen. Bei einer Kooperation von sechs europäischen Kulturveranstaltern kann ein EU-Zuschuss von € 200.000 bis 500.000 pro Jahr bzw. max. 50% der förderbaren Gesamtkosten beantragt werden.

**Gruppen für politische Analyse** (Aktionsbereich 3.2) involvieren mind. drei Organisationen und widmen sich aktuellen kulturpolitischen Entwicklungen auf EU-Ebene. Der EU-Zuschuss beträgt hier max. € 120.000 bzw. 60% der förderbaren Kosten.

> *Betriebskostenzuschüsse*

Betriebskostenzuschüsse dienen der Kofinanzierung von Ausgaben in Zusammenhang mit dem langfristigen Arbeitsprogramm von kulturellen Organisationen, die auf europäischer Ebene tätig sind. Gefördert werden Mitgliedsorganisationen, die Aufgaben in der Interessensvertretung auf EU-Ebene wahrnehmen,

und Netzwerke in verschiedenen Fachbereichen der Kunst und Kultur. Als sog. „Botschafter“ erhalten europäische Orchester und Einrichtungen aus dem Bereich der Musik und der darstellenden Kunst eine Unterstützung. Der Finanzierungsanteil der Europäischen Kommission kann bis zu 80% der Betriebskosten des eingereichten Arbeitsprogramms betragen. Je nach Kategorie sind EU-Zuschüsse in der Bandbreite von mind. € 75.000 bis max. € 600.000 vorgesehen. Der Betriebskostenzuschuss ist Aktivitäten in Zusammenhang mit dem Jahresprogramm des Antragstellers gewidmet.

> *Festivals*

Bei der Förderung von Festivals (Aktionsbereich 1.3.6) liegt besonderes Augenmerk auf der europäischen Dimension des Programms, dem Erfahrungsaustausch unter Kulturschaffenden, der Verbreitung von kulturellen Werken und der Publikumsentwicklung. Das Festival muss zum Zeitpunkt der Antragstellung bereits fünf Mal stattgefunden haben, sein

Programm sowie das Programm des Vorjahres müssen Werke aus mind. sieben verschiedenen Ländern umfassen. Der EU-Zuschuss beträgt max. € 100.000 und deckt max. 60% der förderfähigen Kosten.

#### > Literarische Übersetzungen

Ziel der EU-Förderung für Übersetzungen von hochwertiger Literatur (Aktionsbereich 1.2.2) ist es, die Kenntnis der Literatur und des literarischen Erbes zu verbessern und die länderübergreifende Verbreitung literarischer Werke zu fördern. Ein Schwerpunkt liegt auf der Übersetzung der Literatur jener Länder, die seit 2004 der EU beigetreten sind, sowie auf der Übersetzung von Werken von AutorInnen, die mit dem Literaturpreis der Europäischen Union ausgezeichnet wurden. Unterstützt werden Übersetzungen aus und in europäische Sprachen, einschließlich Latein und Altgriechisch. Anträge können von Verlagen gestellt werden für die Übersetzung von einem bis zehn Werken, die bereits veröffentlicht, jedoch noch nicht

in jene Sprache, für die die Übersetzung beantragt wurde, übersetzt worden sind. Der EU-Zuschuss beträgt pro Antrag zwischen € 2.000 und € 60.000 für max. zwei Jahre.

#### Erfolgszahlen

Die Beteiligung österreichischer Kulturinstitutionen am EU-Kulturprogramm ist eine Erfolgsgeschichte. In den letzten fünf Jahren des Programms wurden europaweit insgesamt 1.329 Projekte gefördert, davon 69 aus Österreich. Darüber hinaus haben 84 österreichische Veranstalter an europäischen Projekten mitgewirkt. Im europaweiten Vergleich verzeichnen österreichische AntragstellerInnen damit überdurchschnittlich gute Ergebnisse. In Budgetzahlen gesprochen sind die Rückflüsse nach Österreich rund vier Mal höher als der Beitrag Österreichs zum Programmbudget. Inhaltlich umfassen die geförderten Projekte das gesamte Spektrum des künstlerischen Schaffens. Künstlerische Exzellenz, die Bereitschaft zum Experimentieren und die

Beschäftigung mit aktuellen Themen zeichnen sich als jene Kriterien ab, die zum Erfolg führen.

#### Tipps für die Vorbereitung eines EU-Kulturprojekts

In Vorbereitung eines Projekts wird angeraten, *best practice*-Projekte zu studieren. Sie vermitteln Einblick in Praxis und bewährte Verfahren und geben ein Bild davon, welche Konzepte und Methoden Erfolg hatten. Sie erleichtern die Wahl der Herangehensweise und helfen, Chancen und Herausforderungen abzuwägen, die sich durch die Teilnahme an einem Programm ergeben. Ratsam ist es auch, mit anderen ProjektträgerInnen Erfahrungen auszutauschen, sich mit der nationalen Kontaktstelle für das jeweilige Programm in Verbindung zu setzen und sich in die Newsletter einzuschreiben.

Schließlich sei noch empfohlen, kulturpolitische Entwicklungen auf EU-Ebene zu recherchieren und zu studieren, um das Projekt

in einen aktuellen Kontext zu stellen. Informationen zum aktuellen kulturpolitischen Diskurs auf EU-Ebene sind auf der Website des Cultural Contact Point Austria [www.ccp-austria.at](http://www.ccp-austria.at) und des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur verfügbar [www.bmukk.gv.at/europa/eukultur/index.xml](http://www.bmukk.gv.at/europa/eukultur/index.xml)

Entsprechend ihrer Vielschichtigkeit können europäische Kulturprojekte in verschiedene fachliche oder gesellschaftspolitische Kontexte gesetzt werden. Für ihre Realisierung bestehen damit Fördermöglichkeiten in verschiedenen EU-Programmen. Einen guten Überblick gibt der online Förderführer „Europa fördert Kultur“ [www.europa-foerdert-kultur.info](http://www.europa-foerdert-kultur.info)

**Cultural Contact  
Point Austria**

Zur Unterstützung von Kulturschaffenden, die sich für eine Förderung aus dem EU-Programm Kultur (2007 –

2013) interessieren, steht in der Abteilung für EU-Kulturpolitik des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur der Cultural Contact Point Austria („CCP“) als nationale Kontaktstelle zur Verfügung. Seine Aufgabe ist es, über das Programm zu informieren und die AntragstellerInnen in den unterschiedlichen Phasen eines Projekts zu beraten. Der „CCP“ bietet Workshops zum Projektmanagement für EU-Kulturprojekte und Workshops für AntragstellerInnen, die nützliches Know-how vermitteln und Gelegenheit zur Vernetzung geben. Die Website [www.ccp-austria.at](http://www.ccp-austria.at) informiert über aktuelle Entwicklungen im Bereich der EU-Kulturpolitik, Ausschreibungen, *best practice*-Projekte und Auswahlresultate.

Kontakt:  
Cultural Contact Point Austria  
*Elisabeth Pacher*  
[www.ccp-austria.at](http://www.ccp-austria.at)

## Europa für Bürgerinnen und Bürger (2007 – 2013)

### Europa hautnah für alle Bürgerinnen und Bürger

Die BürgerInnen sind die Substanz Europas und können den europäischen Einigungsprozess langfristig vorantreiben. Deswegen bemüht sich die EU mit dem im Jahr 2007 etablierten Programm „Europa für Bürgerinnen und Bürger“ um die Förderung der *aktiven europäischen Bürgerschaft*. Es stellt die Menschen in Europa in den Mittelpunkt und ermutigt sie, sich aktiv am Prozess der Europäischen Integration zu beteiligen, ein europäisches Gemeinschaftsgefühl und eine europäische Identität zu entwickeln. Insbesondere will es Gemeinden, Städte und zivilgesellschaftliche Organisationen in den europäischen Integrationsprozess einbeziehen und die Möglichkeit für grenzüberschreitende Erfahrungen bieten.

Netzwerke und Freundschaften zwischen den BürgerInnen, den Gemeinden und Städten und den zivilgesellschaftlichen Organisationen sollen über ganz Europa gespannt werden.

### Unser Europa heute und morgen

Die EU soll von den Interessen und Bedürfnissen der BürgerInnen geleitet sein – sie soll zu den Menschen gebracht werden, damit sie Verantwortung für das „Projekt Europa“ wahrnehmen und die Gegenwart und Zukunft in der EU gestalten können. Deswegen gehören zu den Zielen und Themen des Programmes: **Interaktion, Partizipation und Demokratie:** Die BürgerInnen sollen ein demokratisches und weltoffenes Europa mitgestalten und zur Weiterentwicklung der EU-Bürgerschaft beitragen. Die Beteiligung der BürgerInnen an Entscheidungs- und Demokratieprozessen begreift die EU als grundsätzlich. **Verantwortung:** Die EU ist eine Gemeinschaft der BürgerInnen, wenn alle einen Teil der gemeinsamen Verantwortung tragen.

### Zukunft der Europäischen Union und ihre Grundwerte:

BürgerInnen, zivilgesellschaftliche Organisationen sowie Gemeinden und Städte sind wichtige Gestalter der Zukunft der EU, die auf Grundwerten wie Menschenwürde, Freiheit, Demokratie, Gleichheit, Rechtsstaatlichkeit, Menschenrechte, Solidarität und Frieden beruht.

### Wohlbefinden der Menschen in Europa:

Beschäftigung, sozialer Zusammenhalt und nachhaltige Entwicklung: Die Politiken der EU sollen zum Wohlergehen der BürgerInnen maßgeblich beitragen. Deswegen stellt die Strategie „Europa 2020“ die Rechte, den Wohlstand und die Solidarität der europäischen BürgerInnen in den Mittelpunkt der politischen Agenda.

### Europäische Identität:

Europa zeichnet sich durch kulturelle und sprachliche Vielfalt aus und basiert auf gemeinsamen Werten, Geschichte und Kultur. Eine respektvolle, dynamische und facettenreiche europäische Identität soll die EuropäerInnen verbinden.

### **Toleranz und Verständnis:**

Der interkulturelle Dialog muss vorangetrieben werden, denn er ist entscheidend für ein Gefühl der Zugehörigkeit, für das gegenseitige Verständnis und die Solidarität sowie für den sozialen Zusammenhalt von Gesellschaften.

### **Vielfältige Fördermöglichkeiten für Ihr Projekt**

Knapp ein Dutzend Fördermaßnahmen auf vier Aktionsbereiche verteilt zielen auf vielseitige förderbare Aktivitäten ab. Die 27 EU-Mitgliedstaaten sowie Kroatien, die ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien und Albanien sind derzeit zur Teilnahme am Förderprogramm berechtigt. Das Programm spricht Gemeinden und Städte genauso wie zivilgesellschaftliche Organisationen an, Vertretungen lokaler Behörden, aber auch Forschungseinrichtungen, Nichtregierungsorganisationen, gemeinnützige Organisationen sowie Think-Tanks.

### **Aktive Bürgerinnen und Bürger für Europa (Aktion 1)**

Städtepartnerschaften sind einzigartige Chancen für den Erfahrungsaustausch zu vielfältigen Themen von europäischem Interesse und ermöglichen es, den Alltag der BürgerInnen in anderen europäischen Ländern kennenzulernen. Städtepartnerschaften haben das Potenzial, das gegenseitige Verständnis zwischen BürgerInnen zu verbessern und zur Identifikation mit der EU beizutragen.

#### **Bürgerbegegnungen im Rahmen von Städtepartnerschaften**

BürgerInnen sollen ihre NachbarInnen in den europäischen Partnergemeinden besuchen, sich austauschen und ein Netz von Freundschaften über ganz Europa spannen. Ziel ist es, starke informelle und persönliche Beziehungen zwischen den BürgerInnen zu knüpfen.

#### **Bildung thematischer Netzwerke zwischen Partnerstädten**

Netzwerke zwischen Partner-

städten tragen zur dauerhaften und vielfältigen thematischen Zusammenarbeit zwischen europäischen Gemeinden und Städten bei. Unterstützt werden Konferenzen, Workshops und Bürgerbegegnungen, die sich mit aktuellen Fragen, Themen und Herausforderungen für die Partnerstädte befassen.

#### **Bürgerprojekte**

Die aktive Beteiligung der BürgerInnen an der EU-Politik und der Dialog zwischen europäischen BürgerInnen und den Einrichtungen der europäischen Union sind für den Erfolg der EU fundamental. Grenzüberschreitende Projekte mit direkter Bürgerbeteiligung, die insbesondere auf lokaler Ebene agieren (z.B. Bürgergremien oder Bürgerforen), werden in diesen speziellen Maßnahmen unterstützt.

#### **Flankierende Maßnahmen**

Dauerhafte Partnerschaften und Netzwerke, die sich explizit für das Konzept der Aktiven Europäischen Bürgerschaft einsetzen, werden gefördert. Sie sollen zur Entwicklung und Stärkung aller Projekte in den Aktionen des



Programms „Europa für Bürgerinnen und Bürger“ beitragen. Mögliche Projektaktivitäten sind beispielsweise Schulungsveranstaltungen für die ManagerInnen von Städtepartnerschaften.

#### Aktive Zivilgesellschaft in Europa (Aktion 2)

Zivilgesellschaftliche Organisationen und Forschungseinrichtungen sind für das demokratische Leben der EU von entscheidender Bedeutung, weswegen sie in ihren europaweiten Aktivitäten unterstützt werden. Konferenzen, Workshops und soziokulturelle Veranstaltungen, Radiosendungen, Studien oder Websites gehören zu den förderbaren Projektaktivitäten, damit die Menschen in Europa gemeinsam über die europäischen Grundwerte und die Zukunft Europas debattieren, sich aktiv in das demokratische Leben in Europa einbringen und am interkulturellen Dialog teilnehmen. Es besteht die Möglichkeit der Projekt- und der Strukturförderung:

#### Strukturförderungen für Forschungseinrichtungen, die sich mit öffentlichen europäischen Politiken beschäftigen

#### Strukturförderungen für Organisationen der Zivilgesellschaft auf europäischer Ebene

#### Unterstützung für Initiativen von Organisationen der Zivilgesellschaft

#### Gemeinsam für Europa (Aktion 3)

Dieser Aktionsbereich wird von der Europäischen Kommission initiiert und realisiert. Es werden Veranstaltungen mit großer Öffentlichkeitswirksamkeit und Studien durchgeführt sowie Informations- und Verbreitungsinstrumente für das Förderprogramm zur Verfügung gestellt. Förderanträge sind hier nicht möglich.

#### Aktive europäische Erinnerung (Aktion 4)

Die EU beruht auf Grundsätzen wie Freiheit, Demokratie und Wahrung der Menschenrechte. Um sich ihrer Bedeutung bewusst zu werden, ist es notwendig, sich an die Zeiten des Nationalsozialismus und des Stalinismus zu erinnern, in denen diese Grundsätze in Europa verletzt wurden. Das Förderprogramm unterstützt Projekte zur Erhaltung der Stätten und Mahnmale, die mit Massendeportationen und Massenvernichtungen unter nationalsozialistischer und stalinistischer Herrschaft in Verbindung stehen, Tätigkeiten von Archiven, in denen diese Ereignisse dokumentiert sind, sowie Projekte zur Wahrung des Gedenkens an die Opfer sowie an diejenigen, die unter extremen Bedingungen Menschen vor dem Holocaust gerettet haben.

#### Erfolgszahlen

2007–2011 wurden 102 österreichische Projekte mit einem Gesamtvolumen von rund € 3.340.523 gefördert. 52 Projekte im Bereich der

Städtepartnerschaften, 33 Initiativen von zivilgesellschaftlichen Organisationen und Forschungseinrichtungen sowie 17 Projekte im Bereich „Aktive Europäische Erinnerung“ wurden unterstützt. Die durchschnittliche Erfolgsquote für österreichische Projekte liegt bei 37%.

#### *Niederschwelligkeit lautet die Devise*

Das Förderprogramm zeichnet sich dadurch aus, dass bereits Förderungen ab € 5.000 vergeben werden. Damit erreicht es die Menschen vor Ort und gibt ihnen die Möglichkeit, über die Landesgrenzen hinweg in direkten Austausch mit ihren europäischen MitbürgerInnen zu treten. Die Möglichkeit, Projekte auf Basis von Pauschalsätzen zu kalkulieren und abzurechnen, erleichtert die finanzielle Abwicklung massiv.

#### *Der Europe for Citizens Point Austria*

Im Jahr 2008 wurde der Europe for Citizens Point Austria in der Abteilung für EU-Kulturpolitik des Bundesministeriums für

Unterricht, Kunst und Kultur eingerichtet. Seine Aufgabe ist, über das Programm zu informieren und den österreichischen Antragstellern für Beratungsgespräche während der verschiedenen Projektphasen zur Verfügung zu stehen. Veranstaltungen und Workshops bieten darüber hinaus die Möglichkeit, wertvolle Informationen, Tipps und Tricks zu erhalten und Kontakte zu anderen AntragstellerInnen bzw. ProjektträgerInnen und -partnerInnen aufzubauen.

Auf der Website der Kontaktstelle [www.europagestalten.at](http://www.europagestalten.at) werden außerdem österreichische Projekte vorgestellt und die aktuellen Ausschreibungen und die Auswahlresultate veröffentlicht.

Kontakt:  
Europe for Citizens Point  
Austria  
Meena Lang  
[www.europagestalten.at](http://www.europagestalten.at)





## Die Expertinnen und Experten

### Sylvia Amann

studierte an der Wirtschaftsuniversität Wien und an der Universität Sorbonne Paris. Im Jahr 2000 gründete sie ihr Unternehmen *inforelais*, in dem sie sich schwerpunktmäßig den Themenfeldern Stadt- und Regionalentwicklung sowie Kultur und Kreativwirtschaft im europäischen Kontext widmet. Seit mehr als 15 Jahren berät die EU-Expertin u. a. die Europäische Kommission zu Fragestellungen der europäischen Politik- und Förderentwicklung. Sie betreut ProjektträgerInnen in Bezug auf EU-Förderungen, und ihr Informationsservice beinhaltet regelmäßige Europa-Informationen auf [www.inforelais.eu](http://www.inforelais.eu)

### Marie-Christine Baratta-Dragono

studierte an der Ecole Normale Supérieure in Paris Französische Literatur, Philosophie, Linguistik und Anglistik und arbeitete danach mehrere Jahre als Lektorin an der Universität Lund in Schweden. Von 1984 bis 1991 war sie Direktorin des französischen Kulturinstituts in Bonn sowie Kulturattachée an der französischen Botschaft in Wien und danach fünf Jahre Stellvertretende Direktorin des Institut Français. Seit 1998 ist sie Generalsekretärin der Thomas Bernhard Privatstiftung bzw. Koordinatorin der Internationalen Kontakte bei *Impuls-Tanz-Vienna*, dem International Dance Festival und *danceWEB*.

### Klaus Behrbohm

studierte an der Wirtschaftsuniversität Wien Wirtschaft und Unternehmensführung. Seine Fachgebiete liegen u. a. im Controlling, Monitoring und Finanzverwaltung sowie Konfliktmanagement von Betrieben. Seit 15 Jahren arbeitet er als selbstständiger Unternehmensberater, der sich auf die Beratung von EU-Projekten

im Bereich Kultur spezialisiert hat. Im Moment ist er in Projekten tätig, die sich mit grenzübergreifenden Kultur-routen beschäftigen (*Europäische Mozartwege, Spuren – Architektur- und Museumsroute AT-CZ*).

### Leonie Hodkevitch

ist Autorin, freie Journalistin und Kulturmanagerin und unterrichtet Kulturmanagement und Interkulturelle Kompetenz an der Universität Wien und den Hochschulen für Musik und Darstellende Kunst in Belgrad und Tallinn. Sie arbeitet als Mentorin bei *departure* und der Wirtschaftskammer Österreich.

### Petra Kampf

hat nach ihrem Universitätsabschluss in Kulturmanagement und Kunstgeschichte an der Karl-Franzens-Universität in Graz und Montclair, USA, als Assistentin des Merchandising in der Marketingabteilung von *Graz 2003 – Kulturhauptstadt Europas GmbH* gearbeitet. Danach war sie im Büro für Internationale Beziehungen der Karl-Franzens-Universität

Graz für verschiedene Mobilitätsprogramme für Studierende, universitäre Netzwerke und die Organisation von Summer Schools zuständig. Seit 2006 koordiniert sie das europäische Netzwerk E.N.T.E.R. (*European Network for Transfer and Exploitation of EU Project Results*) und ist als Projektmanagerin in verschiedenen Förderprogrammen und als Expertin im Marketing von EU-Projekten tätig.

#### **Irene Knava**

hat sich mit ihrem Kulturberatungsunternehmen AUDIENCING auf die Besucherbindung von Theatern und Museen spezialisiert. Sie ist als Beraterin, Trainerin und Coach sowie als Lektorin an mehreren Universitäten tätig. Daneben arbeitet sie auch als Fachbuchautorin, ein Beispiel dafür ist das Buch „Audiencing – Besucherbindung und Stammpublikum für Theater, Oper, Tanz und Orchester“. Mehr Informationen sind unter [www.audiencing.net](http://www.audiencing.net) abrufbar.

#### **Corinna Manisha Lenneis**

gebürtig aus Wien, studierte Schauspiel an der renommierten Guildford School of Acting in England und arbeitet seither international erfolgreich als Regisseurin, Workshopleiterin, Schriftstellerin und Schauspielerin.

#### **Christian Schober**

ist Direktor und Senior Researcher am NPO-Kompetenzzentrum der WU Wien. Er beschäftigt sich seit fast zehn Jahren inhaltlich und methodisch u. a. mit dem Thema Wirkungsmessung von Nonprofit-Organisationen. Er leitete zahlreiche praxisnahe Forschungsprojekte im Auftrag von Nonprofit-Organisationen und der öffentlichen Hand zu unterschiedlichen NPO-relevanten Themenbereichen.

#### **Olivia Rauscher**

ist seit 2007 als Researcherin am NPO-Kompetenzzentrum der WU Wien tätig und mit der Leitung, Planung und Durchführung unterschiedlicher praxisnaher Forschungsprojekte betraut. Schwerpunktmäßig

befasst sie sich mit den Themen soziale Ungleichheit und Start-Up-Projekten von Social Entrepreneurs. Zusätzlich hat sie sich auf den Bereich Wirkungsmessung in NPOs und im Rahmen dessen auf die SROI-Analyse spezialisiert.

#### **Annemarie Türk**

absolvierte das Studium der Geschichte und Politikwissenschaft in Salzburg und Wien und studierte kulturelles Management an der Universität für Musik und Darstellende Kunst ebenfalls in Wien sowie ein Feministisches Grundstudium. Sie war in den Bereichen Dramaturgie/Produktionsleitung bei verschiedenen freien Theater- und Tanzproduktionen, im Jura-Soyfer-Theater, Schauspielhaus Wien, beim *Carinthischen Sommer* sowie für die Internationale Gesellschaft für neue Musik und im Büro André Heller tätig. Seit 1992 arbeitet sie bei Kulturkontakt Austria, wo sie seit 1995 die Bereichsleitung Kulturförderung und Sponsoring inne hat. Seit 2005 lehrt sie am IKM/Musikuniversität Wien sowie am IZKS Lehrgang für INTERkulturalität + Kommunikation.



## **Impressum**

Copyright © Bundesministerium für Unterricht,  
Kunst und Kultur, Abteilung IA/4 EU-Kulturpolitik,  
Europe for Citizens Point Austria & Cultural Contact Point Austria  
Alle Rechte vorbehalten.

### **Herausgeber**

Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur, Abteilung  
IA/4 EU-Kulturpolitik, Europe for Citizens Point Austria &  
Cultural Contact Point Austria, Concordiaplatz 2, 1014 Wien

### **Projektleitung**

Kathrin Kneissel

### **Projektkoordination und Redaktion**

Elisabeth Pacher, Meena Lang

### **Redaktion/Lektorat**

Clara Tóth

### **Grafik und Produktion**

Thomas Kussin, Rosmarie Ladner/buero8

### **Druck**

REMAprint, gedruckt in Österreich  
Wien, 2011

In den Textbeiträgen wurde versucht, auf sprachliche  
Gleichbehandlung zu achten.