

## Das Rad immer neu erfinden? – Das geht auch anders Überlegungen zum Projekttransfer am Fall der PULS Engagement Camps

*Tina Uhlemann*

Wachsende soziale und globale Probleme, knappe Ressourcen durch Einsparungen des öffentlichen Sektors und ein steigender Wettbewerb stellen den Gemeinwohlsektor vor neue Herausforderungen. Der immer lauter werdenden Forderung nach Effizienz und Nachhaltigkeit muss mit neuen Konzepten Rechnung getragen werden (1). Viele Organisationen im Gemeinwohlsektor sehen sich in diesem Prozess als Innovationsmotoren, die ihre Energie auf die Entwicklung neuer Lösungsansätze fokussieren. Entgegen der Annahme zahlreicher Non-Profit-Organisationen (NGOs) gilt es jedoch heutzutage, diese Innovationen nicht auf der Projektebene zu suchen, sondern auf der Ebene der intelligenten Verbreitung erfolgreicher Projekte. Bill Clinton beschrieb die Problematik wie folgt: »Nearly every problem has been solved by someone, somewhere [...] the challenge of the 21st century is to find out what works and scale it up.« Während der Transfer und die Adaption erfolgreicher Konzepte im Wirtschaftsbereich längst zur gängigen Praxis gehört, ist diese Vorgehensweise im gemeinnützigen Sektor eher die Ausnahme. Doch gerade im Non-Profit-Bereich müssen knappe Ressourcen effektiv eingesetzt werden, um durch Skaleneffekte eine möglichst große gesellschaftliche Wirkung zu erzielen. Das Franchising ist im kommerziellen Bereich zwar seit über 80 Jahren eine effektive Strategie zur Replizierung erfolgreicher Konzepte, das sogenannte Social Franchising findet jedoch aufgrund seiner standardisierten Verfahren und Einschnitte in die Individualität und Autonomie der einzelnen NGOs wenig Anklang (2). Initiativen wie die »PULS Engagement Camps« haben sich dieser Herausforderungen angenommen und bewiesen, dass der Projekttransfer nach dem Social Franchise Prinzip gelingen kann.

### Das Konzept der PULS Engagement Camps

Das PULS Engagement Camp ist ein transferfähiges Format, um Jugendliche für gemeinnütziges Engagement zu begeistern. PULS Camps machen Engagement für Jugendliche praktisch erlebbar und bieten jungen Leuten, die bisher kaum Erfahrungen mit persönlichem Engagement gemacht haben, ein attraktives Format, unkompliziert aktiv zu werden. Damit dies gelingt, verbinden PULS Camps Ferienlageratmosphäre mit dem tollen Gefühl etwas Gutes zu tun – und zwar dort, wo Hilfe wirklich gebraucht wird, in gemeinnützigen Einrichtungen vor Ort.

Unter dem Motto »Urlaub vom Ego und voller Einsatz für andere« engagieren sich pro PULS Camp etwa 30 Jugendliche im Alter von 14 bis 25 in kleinen Teams über mehrere Tage kulturell, sozial und ökologisch in ihrer Stadt. Jeden Tag können die Teilnehmer/innen zwischen verschiedenen Angeboten ein bis zwei Aktionen auswählen und so mit Freund/innen erleben, dass Engagement Spaß macht: Von Renovierungsarbeiten im Jugendzentrum über eine Ausflugsbegleitung mit Senior/innen bis zur Küchenhilfe im Obdachlosencafé – PULS zeigt den Teilnehmern und Teilnehmerinnen, wo Engagement möglich ist.

## Die Verbreitung des Lösungsansatzes

Das erste PULS Camp wurde 2009 von der evangelischen Jugendallianz in Braunschweig umgesetzt. Nach der gelungenen Premiere folgte 2010 eine Wiederholung in Braunschweig und das erste Camp in Berlin Marzahn-Hellersdorf. Durch die Erfahrungen aus weiteren PULS Camps und die wachsende Nachfrage aus anderen Städten gründeten ehrenamtliche PULS Mitarbeiter/innen Anfang 2012 den PULS Deutschland e. V., der sich seitdem um die Verbreitung der PULS Camps in Deutschland kümmert. Bis Anfang 2014 wurden so in fünf deutschen Städten elf Engagement-Camps mit durchschnittlich 30 Teilnehmer/innen durchgeführt. Der Weg dort hin, begann mit einer Diskussion rund um das Thema Potenzial und wahre Größe.

## Projekttransfer, ja oder nein?

Realisiert man ein erfolgreiches Projekt, folgt nicht selten die Frage nach dem, was kommt danach. Wie kann man seine Idee noch besser und größer machen. Dass größer nicht immer besser ist, zeigen zahlreiche Projekte, die erheblich an Authentizität und Wirkung verloren haben, als man damit anfang, sie auszubauen. Im ersten Schritt gilt es daher, die Projektidee zu erproben und anschließend kritisch aber pragmatisch zu hinterfragen, ob das Konzept, so wie es ist, ausgereift und rund ist. Nur durch einen Piloten kann man erkennen, ob eine ursprüngliche Idee auch in der Praxis Anklang findet und funktioniert. Gute Ideen lassen sich bekanntermaßen in drei Sätzen zusammenfassen. Warum also ein funktionierendes Konzept durch weitere Komponenten künstlich aufblasen, wenn man mit einer einfachen Idee, bereits alle seine Ziele erreicht. Machen wir es großen Wirtschaftsunternehmen nach, vergrößern wir unseren Erfolg, unsere Wirkung durch die systematische Verbreitung eines erfolgreichen Konzepts.

## Auf dem Weg zur richtigen Transfermethode

Doch wann hat ein erfolgreiches Konzept das Potenzial für einen Transfer und wie entscheidet man sich für die richtige Verbreitungsmethode. Der PULS Deutschland e. V. hat sich in seiner Gründungsphase dazu zwei wesentliche Kernfragen gestellt:

## Was will ich mit meinem Projekt erreichen? Teilen auch andere meine Vision?

Mit ihren Projekten begegnen NGOs gesellschaftlichen Herausforderungen. Voraussetzung für den Transfer dieser Konzepte und die Daseinsberechtigung der verbreitenden Organisationen ist, dass auch andere Standorte vor dieser Herausforderung stehen. Diese Standorte gilt es zu identifizieren und anschließend herauszustellen, ob das Interesse und die Bereitschaft bei potenziellen Kooperationspartner/innen besteht, für die gemeinsame Vision zusammenzuarbeiten – auch wenn das heißt, seine eigenen Interessen punktuell zurückzustellen. Während die Frage der Relevanz des Problems in anderen Standorten, entscheidend dafür ist, ob überhaupt über einen Projekttransfer nachgedacht werden sollte, ist die Identifikation potenzieller Partner/innen ausschlaggebend für die spätere Methodik des Projekttransfers. Besteht also bspw. das gleiche gesellschaftliche Problem anderorts, lassen sich aber keine interessierten Kooperationspartner/innen finden, eignet sich bspw. eine Filialisierung eher als das Social Franchising Konzept.

Der PULS Deutschland e. V. formuliert in seinem Gründungskonzept folgende Vision: Jugendliche erleben den Wert und die Wirkung von persönlichem Engagement für sich selbst und für die Gesellschaft. Engagement wird zum festen Bestandteil ihres Lebens. Der Verein identifizierte in weiteren Schritten, potenzielle Kooperationspartner/innen wie bspw. Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen und Gemeinden, die alle interessiert sind, diese Vision zu realisieren, zum momentanen Zeitpunkt aber noch große Defizite haben, ein junges Publikum zu erreichen. Was uns zur zweiten Kernfrage führt.

## **Was hebt mein Projekt von anderen ab? Was ist das Alleinstellungsmerkmal?**

Sind für ein gesellschaftliches Problem bereits verschiedenste funktionierende Lösungsansätze gefunden oder werden gar gleiche Konzepte unbekannterweise bundesweit verfolgt, ist es in der Regel weniger sinnvoll, Energie und Zeit in die Verbreitung einer solchen Idee zu investieren. Denn warum sollten Förderer gerade sie unterstützen oder Kooperationspartnerinnen ein Konzept zu ihren Bedingungen umsetzen, ggf. dafür Geld bezahlen, wenn der Mehrwert so gering ist, dass es einfacher ist mit dem Gewohnten weiter zu machen. Es stellt sich also die Frage, was ihr Konzept von anderen abhebt. Warum löst gerade ihr Ansatz, eine gesellschaftliche Herausforderung besser als andere Initiativen? Was sind die Erfolgsfaktoren und was ist das Alleinstellungsmerkmal ihres Projekts?

PULS Engagement Camps gelingt es bspw. Jugendliche, die bisher noch keinen Bezug zu ehrenamtlicher Arbeit hatten, langfristig für ein Engagement in bestehenden gemeinnützigen Einrichtungen vor Ort zu motivieren. Dies wird ermöglicht durch ein zielgruppengerechtes Kommunikationsdesign und das bundesweit einmalige Camp-Format, welches Ferienlageratmosphäre mit praxisnahen Hilfeinsätzen in bestehenden gemeinnützigen Einrichtungen verknüpft. PULS Camps machen Engagement für Jugendliche so unkompliziert praktisch erlebbar, berühren sie emotional und stärken neben der Persönlichkeit der Jugendlichen auch lokale gemeinnützige Einrichtungen, die einen tatsächlichen Bedarf an Freiwilligen haben.

Sind die Alleinstellungsmerkmale gefunden, gilt es im Folgenden herauszufinden, ob diese Alleinstellungsmerkmale überhaupt ausschlaggebend für den Projekterfolg sind und ob man sie für andere Standorte replizieren kann. Im Falle der PULS Camps sind die Alleinstellungsmerkmale und gleichzeitigen Erfolgsfaktoren bspw. das Kommunikationsdesign, das Camp-Format und die intensive Vorbereitung und Schulung der Einrichtungen im Umgang mit jungen Freiwilligen inkl. der gemeinsamen Planung der Einsätze. Ist das ein Muss für den Projekterfolg, sollte das auch ein Muss für potenzielle Standortpartner/innen sein, was jedoch im Falle einer offenen Verbreitung schwer zu beeinflussen ist. Stellt man das Konzept und die Unterstützungsmaterialien bspw. frei zur Verfügung, kann aus einem PULS Camp schnell der Freiwilligentag 2.0 werden, ohne Übernachtung, ohne Camp-Charakter und mit einer Teilnahmegebühr, die nur Privilegierten eine Teilnahme möglich macht. Neben der Gefahr, dass auf einem Projekt »PULS Camp« draufsteht, wo kein »PULS Camp« drin ist, kann es außerdem passieren, dass das gleiche Konzept unter unterschiedlichen Namen durchgeführt wird. Das Potenzial durch ein bundesweit gemeinsames Projekt einen anerkannten Namen im Bereich der Jugendengagementförderung aufzubauen und so vielleicht gemeinsam Großes zu bewirken, wäre damit verschenkt. Anstatt einer

offenen Verbreitung würde sich in diesem Fall also eher die Filialisierung oder das Social Franchising anbieten. Neben der Relevanz für den Erfolg, spielt aber auch die Replizierbarkeit der Alleinstellungsmerkmale eine entscheidende Rolle. Habe ich die Kapazitäten das Projekt mit meinem Know-how und meinen Kontakten andersorts umzusetzen (Filialisierung)? Und wenn nicht, wie befähige ich andere dazu, das zu tun und meine Qualitätsstandards dabei einzuhalten? Was kann ich dezentral zur Verfügung stellen? Was muss lokal erfolgen und was braucht es dazu (Social Franchising)?

Sind diese Kernfragen beantwortet, ist ein entscheidender Grundstein für den Projekttransfer gelegt und in der Regel die geeignete Transfermethode identifiziert. Für die PULS Engagement Camps bedeutete dies die Entscheidung für den Transfer nach dem Social Franchise Prinzip, der mit seinen Vor- und Nachteilen (siehe Tabelle: Vorteile grün markiert, Nachteile rot markiert), auch einige Herausforderungen für das Management mit sich bringt, die es nun zu gestalten gilt.

Merkmale	Social Franchising		
Projekt-konzept	Verwässerung des ursprünglichen Projektkonzepts bei fehlender Qualitätskontrolle möglich	Weiterentwicklung des Projektkonzepts durch organisationsübergreifendes Wissen und Erfahrungen	
Herausforderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Durchführung und Ausgestaltung einer Qualitätskontrolle</li> <li>o Entwicklung und Etablierung eines systematischen Wissenstransfers</li> <li>o Sicherstellung der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Projektkonzepts</li> </ul>		
Anpassungs-möglichkeit an lokale Gegebenheiten	durch die Anpassung unter Einhaltung der Qualitätsstandards profitieren die Franchisenehmer/innen sowohl von Skaleneffekten und einer verstärkten öffentlichen Wahrnehmung, als auch von höheren Erfolgchancen, das Projekt durch die lokale Anpassung vor Ort zu etablieren		
Herausforderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Entwicklung grundlegender Qualitätsstandards sowohl für Arbeitsprozesse als auch Inhalte, die gleichzeitig eine lokale Anpassung ermöglichen</li> </ul>		
Eigenständigkeit vs. Synergieeffekte	Synergieeffekte werden verstärkt genutzt und es entsteht eine Win-win-Situation für beide Systempartner/innen (Austausch von organisationsübergreifendem Know-how und Materialien führt zu Ressourcenersparnis)	mittlere Motivation durch eingeschränkte Eigenständigkeit	
Herausforderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Motivation der Franchisenehmer/innen</li> <li>o Kontinuierliche Ausgestaltung der Win-win-Situation</li> </ul>		
Öffentliche Wahrnehmung	Einführung und Sicherung eines einheitlichen Markenauftritts ist kosten- und zeitintensiv, jedoch dringend notwendig, da Imageverlust durch fehlerhaftes Handeln eines Einzelnen gesamtes System gefährdet	Corporate Identity erhöht die öffentliche Wahrnehmung, Vertrauen und gesellschaftliche Relevanz, kleinere Franchisenehmer/innen können vom guten Ruf des Projekts profitieren	gemeinsame Qualitätsstandards ermöglichen eine Qualitätskontrolle
Herausforderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Einführung und Sicherung eines einheitlichen Markenprofils, Entwicklung eines Systems zur Qualitätskontrolle</li> </ul>		
Organisatorische Verpflichtung kontrollieren	abstrakte und komplexe Leistungen machen die Arbeit der Franchisenehmer/innen schwer kontrollierbar	verschiedene Organisationskulturen müssen über räumliche Distanzen koordiniert werden, die Gefahr opportunistischen Verhaltens ist im Vergleich zur Filialisierung größer	aufgrund vertraglicher Grundlage sind Steuerungsmöglichkeiten vorhanden
Herausforderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Entwicklung von Steuerungsinstrumenten bei Nichteinhaltung der Qualitätsstandards</li> </ul>		
Unterstützungsleistung der Projektgeber/in	hoher finanzieller, personeller und zeitlicher Aufwand insbesondere durch die Anfangsphase und die Auswahl und Begleitung der Franchisenehmer/in	geringerer Ressourcenbedarf für die Koordinierung im Vergleich zur Filialisierung	
Herausforderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Kontinuierliche Sicherstellung der Finanzierung der Unterstützungsleistungen</li> </ul>		
Fundraising/Verbreitung	Möglichkeit zur flächendeckenden Verbreitung, die langsamer ist, als bei der offenen Verbreitung, aber schneller als die Filialisierung; insbesondere in der Anfangsphase wird viel Zeit benötigt	Leichtere Beschaffung von Fördergeldern durch Aufteilung regionaler und bundesweiter Kompetenzen	Wettbewerb um gemeinsame Fördertöpfe
Herausforderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Koordinierung des Fundraising, schwere Finanzierung der Anfangsphase</li> <li>o Akquise und Auswahl der Franchisenehmer/in</li> </ul>		

## Gemeinsam mehr erreichen

Nach einer dreijährigen Pilotphase von 2009 bis 2011 organisiert der 2012 gegründete PULS Deutschland e. V. nun den systematischen Transfer des PULS Camp Konzepts auf andere Städte und entlastet damit nicht nur die lokalen PULS Veranstalter/innen, sogenannte PULS Standortpartner/innen, sondern gewährleistet darüber hinaus eine gleichbleibende Qualität der PULS Camps. Die Zusammenarbeit ist auf sechs maßgebliche Säulen gestützt:

- *Kooperationsvertrag:*  
Er regelt die Grundsätze der Zusammenarbeit sowie die Rechte und Pflichten zwischen den PULS Standortpartner/innen und dem PULS Deutschland e. V. Mit Unterzeichnung des Kooperationsvertrags sind PULS Standortpartner/innen offizieller Teil des PULS Netzwerks und dürfen Engagement Camps und Herzaktionen unter der Marke PULS in ihrer Stadt durchführen.
- *Projekthandbuch:*  
Das Projekthandbuch regelt und erklärt die Qualitätsstandards und gibt neben wichtigen Hintergrundinformationen viele hilfreiche Handlungsempfehlungen zur Organisation der Camps mit auf den Weg. Von der Gewinnung von Aktionspartner/innen über die Öffentlichkeitsarbeit – die Erfahrungen der letzten vier Jahre sind hier praxisbezogen und verständlich aufbereitet. Eine umfassende Sammlung an Checklisten und Vorlagen spart den PULS Standortpartnern darüber hinaus viel Arbeit.
- *Starterkit zur Öffentlichkeitsarbeit:*  
Eine Stärke von PULS ist der Kommunikationsauftritt. Dieser soll sich in jeder Stadt wiederfinden. PULS Deutschland unterstützt PULS Standortpartner daher neben einer lokalen PULS Homepage mit zahlreichen Vorlagen für die Öffentlichkeitsarbeit (Flyer, Poster, Postkarten etc.) und einer Bilddatenbank.
- *Auftaktworkshop:*  
Durchdacht starten und einen gemeinsamen Grundstein der Zusammenarbeit legen – das ist das Ziel des eintägigen Auftaktworkshops. Ein PULS Deutschland Coach besucht die Teams der PULS Standortpartner vor Ort und vermittelt wichtige Schritte für die Organisation eines PULS Camps.
- *Coach:*  
Jedes PULS Team wird durch einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin des PULS Deutschland e. V. betreut und im Camp vor Ort besucht.
- *Netzwerktreffen:*  
Die Erfahrungen aus der Praxis sollen in die Weiterentwicklung des PULS Camp Konzepts fließen. Daher kommen alle PULS Standortpartner/innen einmal jährlich zusammen, um das Konzept zu optimieren und gemeinsam Ideen für die Verbreitung und Weiterentwicklung von PULS zu entwickeln.

Die sechs Säulen geben erste Antworten auf die beschriebenen Herausforderungen beim Management einer Social Franchise Organisation und schaffen Tatsachen für die einleitend gestellten Kernfragen, nach Alleinstellungsmerkmalen, Erfolgskriterien und Unterstützungsangeboten.

Dennoch sind viele Fragen rund um das noch junge Projekttransfer Modell »Social Franchising« unbeantwortet, aber nicht weniger spannend. »Within the foreseeable future, Social Franchise will create the benchmarks for solution selling and network franchising. The world of commercial franchise will be amazed and then try to

learn from the social model.« (3) Vielleicht wird also der Wirtschaftssektor in Sachen Franchising zukünftig noch vom Non-Profit-Sektor lernen. Bis dahin heißt es aber vorerst: Mut zu haben, Neues zu Probieren, das Rad neu zu erfinden – und zwar, wenn es um den systematischen Projekttransfer geht.

---

## Hinweise

(1) Vgl. Ahlert et al., 2010, S. 749.

(2) Vgl. Meurer, 1997, S. 44.

(3) Social Franchise Summit Report, Ahlert, 2007, S. 3.

---

## Literaturverzeichnis

Ahlert, D. / Fleisch, H. / Dinh, H. (2008): Social Franchising. Eine Methode zur systematischen Vervielfältigung sozialer Projekte. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.

Meurer, J. (1997): Führung von Franchisesystemen – Führungstypen – Einflußfaktoren – Verhaltens- und Erfolgswirkungen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Social Franchise Summit Report (2007): International Social Franchise Summit. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.

---

## Autorin

**Tina Uhlemann** brachte die PULS Idee 2010 nach Berlin und verantwortet dort nun mit ihrem Verein WEP e. V. die Umsetzung des Berliner PULS Camps. Sie ist seit 2005 ehrenamtlich im Bereich Jugendbeteiligung aktiv, hat Wirtschaftskommunikation studiert und arbeitete bis 2012 als Mitarbeiterin im Programm »Think Big« der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und Telefónica Germany. Seit 2013 ist sie Teilzeit für die Digitale Transformationsagentur TLGG GmbH tätig und widmet sich mit dem Rest der Zeit dem Tagesgeschäft des PULS Deutschland e. V., begleitet den Projekttransfer und betreut die Standortpartner.



---

## Kontakt

PULS Deutschland e. V.

Projektleitung

Tina Uhlemann

Helene-Weigel-Platz 6

12681 Berlin

Tel. (030) 76 23 65 00

E-Mail: [tu@pulscomp.de](mailto:tu@pulscomp.de)

Web: <http://www.pulscomp.de/>

---

## Redaktion

Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstraße 67

53119 Bonn

E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)