

Qualitätsmanagement-Handbuch

acatech – Deutsche Akademie
der Technikwissenschaften

Inhalt	Seite
Vorwort	3
1 Qualitätspolitik	4
1.1 Leitbild und Leitlinien.....	4
1.2 Aufbauorganisation	5
1.2.1 Aufbauorganisation der Akademie.....	6
1.2.2 Aufbauorganisation der Geschäftsstelle	7
2 Themenfindung	9
3 Wirkungen, Ziele und Instrumente	10
3.1 Wirkungsebenen	10
3.2 Zielgruppen	12
3.3 Instrumente	12
3.4 Qualitätsziele	15
4 Prozesse	17
4.1 Projektentwicklung	19
4.1.1 Projektsteckbrief, interner Kick-off und Vorsondierung Finanzierung	19
4.1.2 Vorlage im Präsidium.....	19
4.1.3 Konkretisierung der Projekt- und Finanzplanung.....	20
4.1.4 Projektorganisation	20
4.1.5 Ergebnisse des Prozessschritts.....	22
4.2 Projektdurchführung.....	22
4.2.1 Kick-off-Meeting der Projektgruppe	22
4.2.2 Organisation vorbereitender und begleitender Instrumente.....	23
4.2.3 Ergebnisse des Prozessschritts.....	24
4.3 Qualitätssicherung	25
4.3.1 Qualitätssicherung für die Freigabe-Varianten <i>Basis</i> und <i>Standard</i>	25
4.3.2 Qualitätssicherung für die <i>Erweiterte</i> Freigabe-Variante	25
4.3.2.1 Projekt-Review.....	27
4.3.2.2 Syndizierung bei Erweiterter Vorgehensweise	27
4.3.4 Ergebnisse des Prozessschritts.....	29
4.4 Veröffentlichung	29
4.4.1 Veröffentlichung der Projektergebnisse.....	29
4.4.2 Ergebnisse des Prozessschritts.....	30

4.5 Projektabschluss	30
4.5.1 Organisatorische Projektabschlussmaßnahmen	30
4.5.2 Projektbewertung	30
4.5.3 Ergebnisse des Prozessschritts	31
Anhang	32
A.1 Grundlagendokumente	33
A.2 Dokumente und Vorlagen für die Projektarbeit	34
A.2.1 Richtlinien für acatech Projektgruppen	34
A.2.2 Projektsteckbrief	37
A.2.3 Kommunikationsfahrplan	39
A.2.4 Vorlage Review-Gutachten	40
A.2.5 Vorlage Feedbackbogen Projektgruppenmitglieder	42
A.2.6 Vorlage Projektbewertungsbogen	43

Kontakt in der Geschäftsstelle:

qualitaet@acatech.de

Vorwort

acatech hat als nationale Technikakademie die Aufgabe, Politik und Gesellschaft in technologie- und innovationsbezogenen Zukunftsfragen unabhängig und wissenschaftsbasiert zu beraten. Die Akademie erhält dafür sowohl öffentliche als auch private Mittel bzw. wirbt diese projektbezogen ein. Damit ist eine hohe Verantwortung verbunden. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, praktiziert acatech ein Qualitätsmanagement-System (QM-System).

Das in diesem Handbuch dargestellte Qualitätsmanagement-System regelt die Entwicklung und Durchführung von Projekten zur Politik- und Gesellschaftsberatung durch die Deutsche Akademie der Technikwissenschaften (acatech). Das QM-System beschreibt die Qualitätspolitik von acatech, die Organisations- und Entscheidungsstrukturen, den Prozess der Themenfindung, die Ziele, Zielgruppen und Aktivitäten sowie die Prozesse zur Leistungserbringung. Dazu soll es Transparenz hinsichtlich Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten bei den jeweiligen Prozessschritten schaffen. Dies umfasst insbesondere auch die einzuhaltenden Qualitätssicherungsprozesse bei Publikationen, die im Namen der acatech oder als Autorenpublikation innerhalb der acatech Formate erscheinen.

Die Leistung von acatech wird gemeinschaftlich von acatech Mitgliedern, Vertretern der Senatsunternehmen, weiteren Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft sowie den Mitarbeitenden der Geschäftsstelle erbracht. Mitglieder, Expertinnen und Experten arbeiten ehrenamtlich, die Mitarbeitenden hauptamtlich für die Akademie. Das Qualitätsmanagement-System dient diesen Mitwirkenden als Orientierungsrahmen und Richtschnur ihres Handelns; insbesondere vermittelt es Prozesssicherheit. Damit trägt es wesentlich zur hohen Qualität der Ergebnisse und der hohen Effizienz der Leistungserstellung bei. Letztlich soll das QM-System dazu beitragen, eine nachhaltige Wirkung der Arbeit von acatech zu erzielen.

acatech hat sich bereits mit ihrer Einsetzung im Jahr 2008 Grundregeln zur Qualitätssicherung ihrer Arbeit gegeben und entsprechende Prozesse definiert.¹ Dazu zählen insbesondere das Review-Verfahren und das Verfahren der Syndizierung von Projektergebnissen durch das Präsidium, aber auch Regeln zur Transparenz der Projektarbeit, zur Veröffentlichung der Ergebnisse und zur Finanzierung von Projekten. Diese Regeln und Prozesse sind anschließend weiterentwickelt und ausgearbeitet worden und schließlich in das in den Jahren 2012/13 aufgebaute QM-System eingeflossen. Das QM-System und das vorliegende QM-Handbuch wurden vom Präsidium in einer ersten Version am 11. Februar 2014 beschlossen. Die Verantwortung für das Qualitätsmanagement bei acatech obliegt dem Präsidenten bzw. der Präsidentin der Mitgliederseite sowie ausgewählten Mitgliedern des Präsidiums. In den vergangenen Jahren hat sich acatech weiterentwickelt und organisatorisch neu aufgestellt. Daraus resultieren Modifikationen, Ergänzungen und Präzisierungen des QM-Systems, die insbesondere eine effizientere Arbeitsweise bei zuverlässiger Qualitätssicherung ermöglichen sollen, um durch zeitnahe Ergebnisse den Einfluss der Arbeit von acatech zu erhöhen. Diese haben 2020, 2022 und nun 2025 zu einer Überarbeitung des QM-Handbuchs geführt, das jetzt als Version 2.2 freigegeben wird.

Claudia Eckert
acatech Präsidentin

Ursula Gather
acatech Präsidiumsmitglied

¹ Zum Teil wurden diese bereits in der 2002 gegründeten Vorläuferorganisation acatech – Konvent für Technikwissenschaften der Union der deutschen Akademien der Wissenschaften eingeführt.

1 Qualitätspolitik

Grundvoraussetzungen für den Erfolg von acatech sind, dass

- a) die relevanten Themen bearbeitet werden (siehe Kapitel 2 Themenfindung),
- b) die Aussagen zu bearbeiteten Themen Wirkung erzielen (siehe Kapitel 3 Wirkungen, Ziele und Instrumente) und
- c) eine hohe Qualität effizient erzielt wird (siehe Kapitel 4 Prozesse).

Dabei leitet sich die Qualitätspolitik aus dem acatech Leitbild ab und wird durch Leitlinien konkretisiert. Ferner wird die Qualitätspolitik durch die Aufbauorganisation bestimmt, d.h. durch das Zusammenwirken der Organe und Stellen der Akademie sowie der Beschreibung verbindlicher Entscheidungswege.

1.1 Leitbild und Leitlinien

Qualitätsverständnis und das entsprechende Handeln von acatech basieren auf dem „Leitbild“ von acatech sowie auf den „Leitlinien für die Politik- und Gesellschaftsberatung“, die sich acatech gegeben hat.²

acatech will mit ihrer Arbeit dazu beitragen, dass Deutschland mit seiner Innovationskraft und technologischen Leistungsfähigkeit auch in Zukunft zur Weltspitze gehört. Auf dieser Basis kann Deutschland wichtige Beiträge zur Bewältigung globaler Herausforderungen leisten und nachhaltiges Wachstum und Wohlstand hervorbringen. Die Akademie bezieht bei ihrer Beratungsarbeit auch stets die europäische und internationale Perspektive mit ein.

Darüber hinaus will die Akademie dazu beitragen, dass mehr Menschen informiert über die Nutzung und den Umgang mit Technologien diskutieren können und das Bewusstsein für die integrale Rolle der Technik in unserer Kultur wächst. acatech will dabei mithelfen, dass die Zahl der Frauen und Männer, die sich für eine Ausbildung und Karriere im Bereich der Technikwissenschaften entscheiden, steigt und dass die Grundsätze der Gleichstellung dabei eingehalten und gelebt werden. Wer über seine Ausbildung und Berufswahl an der Nutzung und Gestaltung von Technik mitwirken möchte, sollte dazu die Chance erhalten und in Deutschland die bestmögliche Ausbildung erhalten.

acatech ist überzeugt, dass für ihre gemeinwohlorientierte Beratung von Politik und Gesellschaft eine möglichst breite und ausgewogene Perspektivenvielfalt notwendig ist und hat sich daher die Gleichstellung von Frauen und Männern zum Ziel gesetzt und entsprechende Grundsätze formuliert. Das

² Beide Dokumente sind auf der acatech Website zu finden (siehe auch Anhang A.1 Grundlegendokumente):

<https://www.acatech.de/akademie/leitbild/> und <https://www.acatech.de/akademie/leitlinien-politikberatung/>

Die „Leitlinien“ von acatech knüpfen ihrerseits an folgende grundlegende Regelwerke an (siehe Anhang A.1 Grundlegendokumente):

Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften (Hg.): *Leitlinien Politikberatung*, Berlin 2008.

Deutsche Forschungsgemeinschaft: *Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis. Denkschrift*, Weinheim 1998.

Deutsche Gesellschaft für Politikberatung: *Verhaltenskodex*, Berlin 2003.

betrifft sowohl die acatech Geschäftsstelle mit allen dort angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch die gesamte Akademie, bestehend aus den wissenschaftlichen Mitgliedern.³

Vor diesem Hintergrund lassen sich die Leitlinien wie folgt explizit zusammenfassen:

- acatech sorgt dafür, dass die von der Akademie geleistete Beratung auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft geschieht;
- Die Akademie sorgt dafür, dass die für die Bearbeitung eines Themas relevanten wissenschaftlichen Fachkompetenzen auf höchstem Niveau in den Projektgruppen vertreten sind und auch die Expertise der Wirtschaft einfließt;
- Alle an einem Beratungsprojekt Beteiligten legen ihre Interessen und Abhängigkeiten offen, die Zweifel an ihrer Unvoreingenommenheit wecken könnten;
- Ein Begutachtungs- und Syndizierungsprozess stellt sicher, dass die Arbeitsergebnisse aus acatech Projekten dem besten Stand der Wissenschaft entsprechen, alle relevanten Aspekte berücksichtigen und Handlungsoptionen oder -empfehlungen nachvollziehbar aus den vorgenommenen Analysen abgeleitet sind;
- Arbeitsergebnisse werden veröffentlicht. Der Entstehungsprozess, einschließlich Nennung der Mittelgebenden und der Mitwirkenden sowie ihrer institutionellen Bindungen, wird dabei transparent gemacht. Die Akademie bestimmt in Eigenverantwortung über den Veröffentlichungszeitpunkt und -umfang;
- Die Akademie informiert mittels ihrer Öffentlichkeitsarbeit kontinuierlich über ihre Aktivitäten im Bereich der Politik- und Gesellschaftsberatung;
- Wird ein Beratungsprojekt auf der Basis eines Auftrags durchgeführt, erwartet die Akademie vom Auftraggeber, dass die Beratungsergebnisse ausgewogen in der Öffentlichkeit dargestellt und abweichende Interpretationen begründet werden.

1.2 Aufbauorganisation

Das strukturelle Zusammenwirken der gleichwertigen Säulen Wissenschaft und Wirtschaft bildet die Kompetenzbasis und ist das Alleinstellungsmerkmal der Akademie. Die Expertinnen und Experten sind in verschiedenen Organen der Akademie verankert (siehe Kapitel 1.2.1 Aufbauorganisation der Akademie) und setzen sich in Projekten mit technikwissenschaftlichen und technologiepolitischen Fragen auseinander. Die Mitarbeitenden der Geschäftsstelle koordinieren und unterstützen die Projektarbeit bei acatech (siehe Kapitel 1.2.2 Aufbauorganisation der Geschäftsstelle).

³ acatech veröffentlicht dazu zweijährlich einen *Bericht und Aktionsplan zur Gleichstellung in der Akademie* und die Schwesterpublikation *Bericht und Aktionsplan zur Gleichstellung in der Geschäftsstelle*.

1.2.1 Aufbauorganisation der Akademie

Die Aufbauorganisation der Akademie ist in Abb. 1 wiedergegeben. Hinweise zur Operationalisierung sind der Satzung ([acatech Satzung](#)) und den Geschäftsordnungen⁴ der Organe zu entnehmen.

Dem **Präsidium** obliegt die wissenschaftliche Leitung der Akademie. Das Präsidium besteht aus bis zu 18 stimmberechtigten Mitgliedern, die zum einen von der Mitgliederversammlung und zum anderen vom Senat gewählt werden (zwölf von der Mitgliederversammlung und sechs vom Senat). Das Präsidium wählt einen oder zwei Präsident:innen und mindestens zwei Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten. Der Präsident bzw. die Präsidentin aus der Wissenschaft (Mitgliederversammlung) und der Präsident bzw. die Präsidentin aus der Wirtschaft (Senat) leiten gemeinsam das Präsidium. Die Geschäftsführung⁵ und der/die Beauftragte des/der wissenschaftlichen Präsidenten/Präsidentin sind zusätzliche beratende Mitglieder (ohne Stimmrecht). Diese und die Präsidiumsmitglieder arbeiten ehrenamtlich.

Die **Mitgliederversammlung** setzt sich aus allen ordentlichen und außerordentlichen Mitgliedern zusammen. Ordentliche Mitglieder werden mit Vollendung des 72. Lebensjahres entpflichtet; sie behalten Stimm- und Wahlrecht, aber nicht das passive Wahlrecht. Die Mitglieder von acatech werden nach einem Begutachtungsprozess aufgrund ihrer wissenschaftlichen Leistungen und ihrer Reputation in die Akademie aufgenommen. Sie stammen aus den Ingenieur- und den Naturwissenschaften, der Medizin sowie aus den Geistes- und Sozialwissenschaften. Die Aspekte von Diversität und Vielfalt sind ebenfalls angemessen zu berücksichtigen. Die Mitgliederversammlung entscheidet über die Auswahl neuer Mitglieder in die Akademie.

Der **Senat** setzt sich aus namhaften Persönlichkeiten aus technologieorientierten Unternehmen, Verbänden sowie den großen Wissenschaftsorganisationen und aus der Politik zusammen. Die Senatorinnen und Senatoren beraten bei strategischen Fragen und sorgen in Projekten der Akademie für den Austausch mit der industriellen Praxis. Den Vorsitz des Senats hat der Präsident bzw. die Präsidentin der Wirtschaftsseite.

Das Präsidium kann auf Vorschlag des Vorstands ein **Kuratorium** zu seiner Beratung berufen. Im Kuratorium sind Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft vertreten, das Präsidium bei der strategischen Ausrichtung der Akademie beraten.

Die Akademiemitglieder sind in **Themennetzwerken** bzw. **Arbeitskreisen** organisiert. Diese stellen die fachlichen Sektionen der Akademie dar, dienen dem fachlichen Austausch, der Meinungsbildung und haben die Aufgabe Projektthemen zu identifizieren. Die Arbeit in einem Themennetzwerk bzw. Arbeitskreis kann durch einen Steuerkreis unter der Führung des Sprechers/der Sprecherin koordiniert werden. Dem Steuerkreis obliegen insbesondere folgende Aufgaben: Strategische Führung, Pflege der Kultur eines Innovationsdiskurses, Koordination der Projektanbahnung und Erarbeitung von Zuwahlvorschlägen. Die im Senat vertretenen Unternehmen und ggf. andere Organisationen können in Absprache mit den Themennetzwerken Vertreter:innen in die Themennetzwerke entsenden.

⁴ Zu den Geschäftsordnungen zählen die Geschäftsordnung für Präsidium und Vorstand, für den Zuwahlausschuss, für Themennetzwerke und Arbeitskreise sowie für das Kuratorium.

⁵ Die Geschäftsführung besteht aus einer wissenschaftlichen sowie einer administrativen Geschäftsführung. Sollte sich eine Textstelle lediglich auf die wissenschaftliche oder auf die administrative Geschäftsführung beziehen, so ist an der jeweiligen Stelle explizit die administrative oder wissenschaftliche Geschäftsführung genannt. In allen anderen Fällen beziehen sich die Ausführungen auf beide Teile der Geschäftsführung.

Zur Durchführung von **Projekten** beruft das Präsidium oder von ihm beauftragte Präsidiumsmitglieder die jeweilige Projektleitung und die Projektgruppenmitglieder, die sich aus Akademiemitgliedern und in der Regel aus weiteren Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft zusammensetzen.

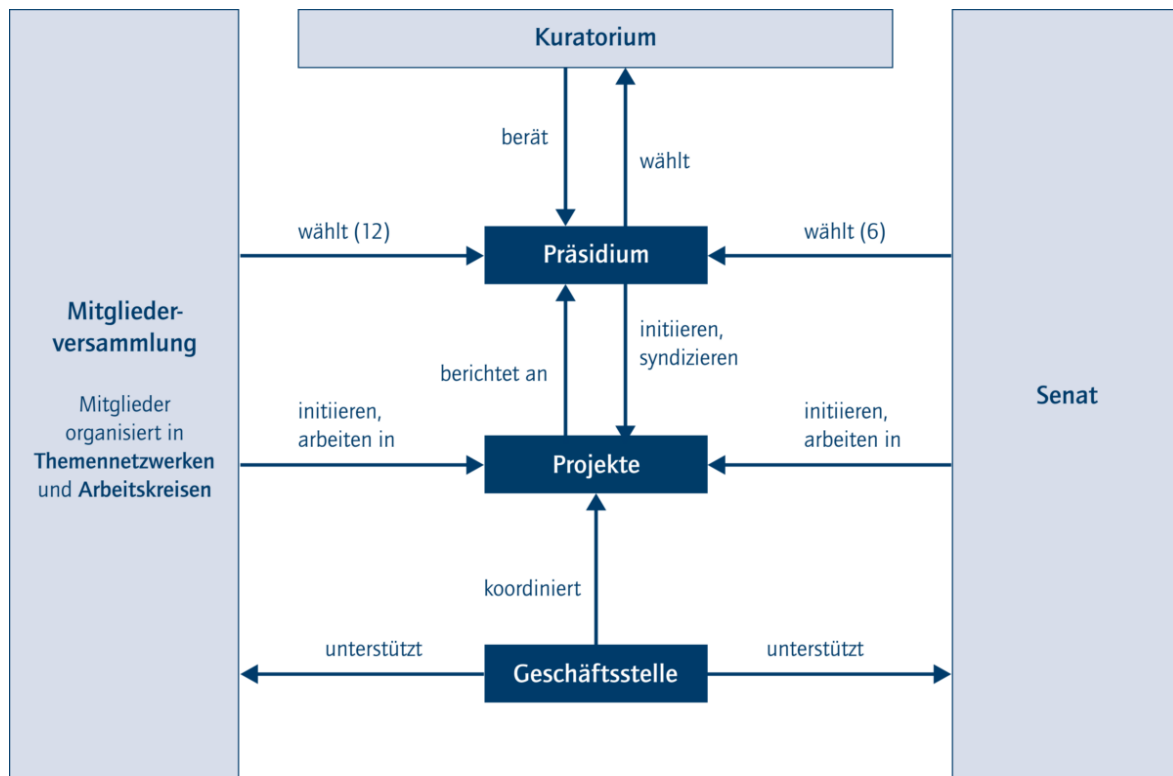


Abb. 1: Organisationsstruktur von acatech

1.2.2 Aufbauorganisation der Geschäftsstelle

Die acatech **Geschäftsstelle** hat die Aufgabe, die Akademie bei der Erfüllung ihrer Aufgaben fachlich und organisatorisch zu unterstützen und Beiträge zu ihrer strategischen und organisatorischen Weiterentwicklung zu leisten. Die übergreifende Leitung der Geschäftsstelle obliegt der *Akademieleitung*, die sich zusammensetzt aus den Präsidentinnen bzw. Präsidenten, der administrativen sowie der wissenschaftlichen Geschäftsführung. Die Führung der operativen Vereinsgeschäfte nach Maßgabe der Organe obliegt der Geschäftsführung. Die disziplinarische Leitung der Mitarbeitenden obliegt der administrativen Geschäftsführung.

Die inhaltliche Arbeit der Geschäftsstelle gliedert sich in 6 Programmbereiche:

- Digitale Transformation
- Energie und Ressourcen
- Lebenswissenschaften und Gesundheit
- Mobilität und Logistik
- Rahmenbedingungen für Innovation
- Transformation des Wirtschaftsstandorts

Darüber hinaus engagiert sich acatech auf europäischer und internationaler Ebene in zahlreichen Aktivitäten. Die Bereiche Zentrale Dienste und Gremienbetreuung, Kommunikation sowie Personal und Finanzen liegen querschnittlich zur fachlichen Projektarbeit bei acatech.

Bei der inhaltlichen Arbeit von acatech werden die Präsidentinnen bzw. Präsidenten und die Geschäftsführung von der Kommunikationsabteilung, der Administration, vom Bereich ‚Europa‘ und ‚Internationales‘, vom Qualitäts- und Prozessmanagement und von der Innenrevision unterstützt.

Die Kommunikationsabteilung unterstützt die externe Kommunikation und teilt sich ihrerseits in die Bereiche:

- Marke und Social Media
- Medien und Politik
- Gesellschaft & Dialog

Die Administration gliedert sich in folgende Bereiche:

- Finanzen
- Zentrale Dienste
- Personal
- Gremienverwaltung (Mitglieder/Senat)
- Recht
- IT

Die Programmbereiche werden von je einem/einer Programmbereichsordinator:in in der Geschäftsstelle koordiniert und von zwei Präsidiumsmitgliedern als Paten begleitet. Die Programmbereiche werden in regelmäßigen Abständen evaluiert.

Der Sitz von Akademie und Geschäftsstelle ist München. Dazu unterhält acatech ein Hauptstadtbüro in Berlin sowie ein Büro in Brüssel.

2 Themenfindung

Die Akademie greift Themen, die technologisch, ökonomisch und gesellschaftlich relevant sind und ein hohes Potenzial für den Innovations- und Wettbewerbsstandort aufweisen, frühzeitig und praxisbezogen auf. Dabei lassen sich grundsätzlich drei Quellen für die Themenfindung bei acatech unterscheiden.

1. Themenvorschläge aus den acatech Themennetzwerken
2. Initiativen aus den verschiedenen Bereichen der Akademie (Mitglieder, Senat, Präsidium, Geschäftsstelle)
3. Anfragen aus der Politik

Die übergreifende Zielsetzung der acatech Themenfindung ist es, technologische Entwicklungen frühzeitig zu antizipieren und ihre Bedeutung für Deutschland und Europa zu bewerten. Daraus werden anschließend Handlungsbedarfe abgeleitet, bei denen acatech ihre Expertise als Akteurin der unabhängigen, wissenschaftsbasierten und gemeinwohlorientierten Politik- und Gesellschaftsberatung gezielt einbringen kann. Die Ergebnisse dienen der Evaluierung und Weiterentwicklung des acatech Gesamtportfolios und bilden die Grundlage für eine systematische und strategische Projektentwicklung.

Die erste Quelle der Themenfindung speist sich aus einer kontinuierlichen Rückkopplung zu neuen technologischen Entwicklungen mit den **acatech Themennetzwerken und Arbeitskreisen**. Auf der jährlichen Portfoliokonferenz werden die Beiträge gesammelt und ihre Bedeutung für die Anpassung des acatech Portfolios diskutiert. In den Präsidiumssitzungen wird anschließend über Anpassungen des Portfolios beschlossen.

Die zweite Quelle der Themenfindung sind **Initiativen aus den Reihen des acatech Präsidiums, der Mitglieder, des Senats oder der Geschäftsstelle**. Hierbei werden Zukunftsthemen durch kleinere Arbeitsgruppen identifiziert, die bislang noch nicht ausreichend auf der politischen sowie öffentlichen Agenda stehen, aber eine sehr hohe Relevanz für den Innovationsstandort und dessen Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit haben. Die Impulse aus dem acatech Netzwerk können sich außerdem auf aktuelle Debatten beziehen, die zeitnah durch acatech aufgegriffen werden sollten – beispielsweise mittels Dialogveranstaltungen oder mit kurzfristigen Stellungnahmen.

Die dritte Quelle der Themenfindung sind dezidierte **Anfragen aus der Politik**, insbesondere aus den Bundesministerien, die acatech mit der Bearbeitung zentraler technologiepolitischer Themen beauftragen. Ihre Inhalte folgen damit aus keinem vorab durch die Akademie selbst angelegten Themenfindungsprozess.

Die Summe der Projekte, die sich aus diesen Quellen der Themenfindung entwickeln, bilden das acatech Portfolio. Dieses wird auf der Portfoliokonferenz analysiert und die Notwendigkeit neuer Schwerpunktsetzungen unter Einbeziehung von Präsidium, Themennetzwerken, Senat und Geschäftsstelle diskutiert.

Die Methode der Themenfindung wird jährlich evaluiert und weiterentwickelt.

3 Wirkungen, Ziele und Instrumente

Um Wirkung zu erzielen, verfolgt acatech einen strukturierten Prozess, durch den sich jede Aktivität der Akademie aus definierten Zielen ergibt. Nach dieser Maßgabe werden nachfolgend die Wirkungsebenen, die Zielgruppen, die Projektformate, die Instrumente sowie die Qualitätsziele (Produktziele, Prozessziele) erläutert.

3.1 Wirkungsebenen

acatech berät Politik und Gesellschaft in technologiebezogenen Fragen, auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft, unabhängig und gemeinwohlorientiert. Sie versteht sich als objektive Treiberin, Initiatorin und Moderatorin von Innovationsprozessen und unterstützt bei der Bildung dafür notwendiger Partnerschaften relevanter Akteure. Damit will die Akademie fundierte Beiträge zu konstruktiven technologiepolitischen Diskursen leisten. Um diese Wirkung zu erzielen, adressiert acatech mehrere Wirkungsebenen. Aus dem Leitbild werden themenspezifische Gestaltungsziele, institutionelle Positionierungsziele für acatech sowie konkrete Projektziele operationalisiert.

Vision/Leitbild	Förderung von nachhaltiger Wertschöpfung und Beschäftigung durch Innovationen und Bildung
Gestaltungsziele	<p>Bei den Gestaltungszielen handelt es sich um übergeordnete, gesamtgesellschaftliche Ziele, die nicht an die Institution acatech gebunden sind. Die Planung von Aktivitäten sollte sich an der Frage orientieren, auf welche übergeordneten Gestaltungsziele das Projekt ausgerichtet ist. Die Gestaltungsziele orientieren sich am acatech Leitbild und können folgendermaßen lauten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Deutschland ist in seiner Innovationskraft und technologischen Leistungsfähigkeit Weltspitze; ▪ Die Technikwissenschaften genießen als Garant für nachhaltiges Wachstum und für Wohlstand breite gesellschaftliche Anerkennung. ▪ Die Menschen betrachten Technik als integralen Bestandteil der Kultur unseres Landes; ▪ Fragen mit Technikbezug werden in Politik und Gesellschaft auf dem aktuellen Stand des Wissens diskutiert und beantwortet.

<p>Positionierungsziele für acatech</p>	<p>Unter den Positionierungszielen finden sich diejenigen Ziele, die acatech als Institution betreffen. Die Positionierungsziele finden sich ebenso im acatech Leitbild. Projekte sollten mindestens eines der Positionierungsziele anstreben.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ acatech wird als kompetent und vertrauenswürdig wahrgenommen, gehört und gefragt; ▪ acatech stellt Strukturen für einen wissenschaftsbasierten Dialog über technologiebezogene Fragen bereit und befördert die Bildung entsprechend dafür geeigneter Plattformen; ▪ acatech bringt fundierte Handlungsentwürfe in die öffentliche und politische Debatte ein und unterstützt die Realisierung von geeigneten Partnerschaften; ▪ acatech fördert die innovationspolitische Willensbildung; ▪ acatech stärkt und fördert den Austausch von Entscheidungsträger:innen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik; ▪ acatech stärkt die Akzeptanz von Technik und Technikwissenschaften in Deutschland. ▪ acatech fördert den technikwissenschaftlichen Nachwuchs sowie die Gleichstellung in den Wissenschaften; ▪ acatech ist die Stimme der deutschen Technikwissenschaften im In- und Ausland.
<p>Projektziele</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Technologie oder (gesellschafts-)politischen Ziele sollen konkret erreicht, welche entsprechenden Prozesse sollen angestoßen werden? ▪ Wie positioniert sich das Projekt innerhalb des acatech-Projektekosmos, wie konkret grenzt es sich von anderen Projekten ab? ▪ Welche Wechselwirkungen mit den bereits genannten Zielsetzungen sollten mitbedacht werden? <p>Die Zielsetzungen sollen individuell und so konkret wie möglich ausformuliert und hierfür auch die Konsultation der acatech Netzwerke gesucht werden.</p>

Tabelle 1: acatech Zielkategorien

3.2 Zielgruppen

Aus den Projektzielen werden die konkreten Zielgruppen des jeweiligen Projekts abgeleitet (vgl. Tabelle 1: acatech Zielkategorien). Ggf. sind im Zuge der Präzisierung der Zielgruppen die Projektziele nachzuschärfen. Die Empfänger:innen der Arbeitsergebnisse von acatech sind Mandats- und Entscheidungsträger:innen in der Politik, aber auch Führungspersonlichkeiten in Wissenschaft und Wirtschaft sowie die interessierte Öffentlichkeit.

Politik	Gesellschaft	Wirtschaft	Wissenschaft
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exekutive und Legislative EU, Bund, Länder ▪ Kommunen (München als Sitzstadt, je nach Projektausrichtung auch weitere) ▪ Ministerien, Behörden, Verwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisierte Zivilgesellschaft ▪ Multiplikatoren (z.B. Medien, (Hoch)Schulen, Kirche) ▪ Interessierte Öffentlichkeit ▪ Studierende/Auszubildende 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ acatech Senat ▪ weitere Unternehmen ▪ Gewerkschaften ▪ Verbände ▪ Handelskammern ▪ Plattformen und Konsortien 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ acatech Mitglieder ▪ Forschungsorganisationen ▪ Fachverbände ▪ Universitäten/Hochschulen

Tabelle 2: Zielgruppen für acatech

3.3 Instrumente

Während der Projektplanung und -durchführung werden konkrete Instrumente, wie Veranstaltungen, und Publikationen, eingesetzt, um die Erreichung der Ziele zu unterstützen.

Veranstaltungen und Dialogformate werden nach dem Grad der Öffentlichkeit unterschieden in „öffentliche Veranstaltungen“, wie beispielsweise *acatech am Dienstag*, oder „teil-öffentliche Veranstaltungen“, die auf Einladung besucht werden. Dazu zählen unter anderen die *Festveranstaltung* sowie *acatech am Morgen (Landtag)/Mittag (Bundestag)*. Des Weiteren werden Sitzungen wie Präsidiumssitzungen, Projektgruppensitzungen etc. als geschlossene Gremienveranstaltungen aufgelistet. Auch Gespräche, darunter Expert:innen-Interviews und bilaterale Gespräch mit Vertreter:innen aus der Politik sowie acatech Beiträge zu externen Veranstaltungen, zählen zum Instrumentenkasten.

Es stehen **fünf Standard-Publikationsformate** zur Verfügung: acatech IMPULS, acatech STUDIE, acatech DISKUSSION, acatech POSITION, acatech HORIZONTE (siehe Abbildung 5: Publikationsformate acatech). Darüber hinaus gibt es, z. B. in Kooperations- oder Plattformprojekten auch Sonderformate für Publikationen. Die Wahl des geeigneten Publikationsformats ergibt sich aus den Zielsetzungen bzw. der Zielgruppe des jeweiligen Projekts und wird in der Projektentwicklungs-Phase mit allen relevanten Projektstakeholdern abgestimmt (vgl. hierzu 4.1.1 Projektsteckbrief, interner Kick-off und Vorsondierung Finanzierung).

Je nach Projektziel kommen auch alternative Formate der Ergebnispräsentation und -verwertung in Frage. Beispiele sind:

- Eine Homepage oder ein Online-Tool statt einer Publikation für PDF & Print. Dies kommt vor allem in Frage, wenn die Projektziele auf Online-Verfügbarkeit und Interaktion ausgerichtet sind.
- Eine Serie von Dialogformaten (Online oder Präsenz), wenn bspw. das Projekt vor allem dazu dienen soll eine Debatte zu fördern.
- Kurze Thesenpapiere unterhalb der Publikations-Schwelle – falls das Projekt auf sehr kurze, nicht in Buchform gesetzte Beiträge setzt.
- Online- oder soziale Medien als Plattform für Debattenbeiträge.

Falls solche alternativen Formate der Ergebnispräsentation und -verwertung klassische Publikationen ergänzen oder ersetzen, müssen diese ebenfalls die Qualitätsanforderungen der Akademie erfüllen. Aufwands-/Kostenschätzungen sollten frühzeitig aus der acatech Geschäftsstelle eingeholt werden.

Insofern das Projektziel weiterhin eine Publikation beinhaltet, strukturieren klar definierte Prozesse und Verantwortlichkeiten im Qualitätsmanagement deren Freigabeprozess. Je nach Publikationsformat erfolgt die Zuordnung zu den drei unterschiedlichen Vorgehensweisen ‚Basis‘, ‚Standard‘ und ‚Erweitert‘, die jeweils unterschiedliche Publikationsfreigabeprozesse nach sich ziehen (siehe hierzu noch Kapitel 4 Prozesse). Einen Überblick über die eingeführten Formate und Vorgehensweisen liefern Abbildung 5: Publikationsformate acatech und Abbildung 6: Zuordnung acatech-Formate zur Vorgehensweise bei Publikationsfreigabe.

Bei acatech POSITION ist acatech die Herausgeberin. Alle weiteren Publikationsformate (acatech IMPULS, acatech STUDIE und acatech DISKUSSION) sind Autor:innen-Papiere und werden in der Regel von der Projektgruppenleitung und ggf. weiteren Expertinnen und Experten und Projektgruppen herausgegeben. Fallweise können acatech Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Autorschaft mit aufgenommen werden. Die Einzelheiten hierzu regelt der acatech Publikationsleitfaden.

Zu Medienkanälen zählen neben *Publikationen* der *Online-Auftritt* und *Social Media* im Sinne der Homepage, *multimediale Formate* und *Social-Media-Kanäle* wie LinkedIn sowie die *Medienarbeit*.

Darüber hinaus konzipiert die Kommunikationsabteilung von acatech laufend neue Instrumente und erprobt diese auf ihre Wirkung. Dies geschieht unter anderem im Rahmen der acatech HORIZONTE, die sich mithilfe zielgruppenorientierter Publikations-, Online- und Veranstaltungsformaten an die interessierte Öffentlichkeit wenden. Die HORIZONTE werden verbunden mit Interview- und Podcast-Formaten, die die Expertise und die Expertinnen/Experten hinter den einzelnen Themen herausstellen.

Publikationsformat	Beschreibung	Zielgruppe	Hrsg.	Umfang	Zeitaufwand ab Redaktionsstart
acatech IMPULS	<ul style="list-style-type: none"> Analysen und Denkanlässe zu Grundfragen der Technikwissenschaften sowie der wissenschaftsbasierten Politik- und Gesellschaftsberatung Erörtert Handlungsoptionen 	Vertreter:innen der Technikwissenschaften, der wissenschaftsbasierten Politikberatung, Ingenieur:innen, Entscheidungsträger:innen, Fachkreise	Autor:innen	in der Regel max. 30 Seiten	ca. 2 Monate (je nach Umfang der Publikation)
acatech STUDIE	<ul style="list-style-type: none"> Ergebnisbericht von acatech Projekten Dient der Politik- und Gesellschaftsberatung zu technikkissenschaftlichen und technologischen Zukunftsfragen Bildet ggf. die Grundlage für acatech POSITION 	Fachpublikum in Wirtschaft, Wissenschaft, Politik	Projektleitung oder Autor:innen-gruppe	max. 200 Seiten	3 bis 6 Monate
acatech DISKUSSION	<ul style="list-style-type: none"> Sammlung von Autorenbeiträgen über technikkwissenschaftliche und technologische Themen Dokumentiert Symposien, Workshops und weitere Veranstaltungen, die im Rahmen der acatech Projektarbeit entstanden sind. 	Fachpublikum in Wissenschaft und Wirtschaft	Autor:innen	max. 100 Seiten	3 bis 6 Monate
acatech HORIZONTE	<ul style="list-style-type: none"> Format zur Gesellschaftsberatung Leicht verständliche Darstellung mit Hilfe von Grafiken 	Bürger:innen ab 16 Jahren	acatech	max. 30 Seiten	12 Monate
acatech POSITION	<ul style="list-style-type: none"> Stellungnahmen von acatech mit konkreten Handlungsempfehlungen für verschiedene Stakeholder (Politik, Wissenschaft, Wirtschaft) Kann das Kondensat einer acatech STUDIE oder alleinstehende Publikation sein 	Entscheidungsträger:innen in Politik, Wissenschaft und Wirtschaft sowie interessierte Öffentlichkeit	acatech	in der Regel max. 30 Seiten	ca. 4-6 Monate

Abbildung 5: Publikationsformate acatech

3.4 Qualitätsziele

Neben den Wirkungszielen („Was wollen wir erreichen?“) setzt sich acatech für die eigene Arbeit Qualitätsziele („Wie erreichen wir eine hohe Qualität in unserer Arbeit der wissenschaftsbasierten und gemeinwohlorientierten Politik- und Gesellschaftsberatung?“). Den Rahmen für die eigenen Qualitätsziele setzen die Leitlinien der Politikberatung, denen sich acatech verpflichtet hat. Qualitätsziele gliedern sich in Produktziele und Prozessziele.

Die **Produktziele** beschreiben die angestrebte Qualität der durch acatech Projekte hervorgebrachten Analysen, Handlungsoptionen und Empfehlungen. Insbesondere ist folgenden Punkten Rechnung zu tragen:

- 1) Die Qualität der eingesetzten Instrumente in acatech Projekten entspricht dem Stand der Wissenschaft und Technik;
- 2) Analysen, Handlungsoptionen und Empfehlungen werden von den relevanten Stakeholdern als hinreichend umfassend und ausgewogen erachtet. Alle für die jeweilige Fragestellung bedeutenden Perspektiven und Gesichtspunkte wurden berücksichtigt;
- 3) Die Beratung ist unabhängig und gemeinwohlorientiert. Das heißt, sie ist nicht von Partikularinteressen – beispielsweise einzelner Wirtschaftsbranchen oder Unternehmen, einzelner Forschungsgebiete oder Forschungseinrichtungen oder sonstiger politischer oder gesellschaftlicher Gruppierungen – geleitet. Auch eine Einflussnahme der Fördermittelgeber auf den Inhalt ist auszuschließen;
- 4) Die Analysen, Handlungsoptionen und Empfehlungen aus acatech Projekten werden von den jeweils adressierten Zielgruppen für verständlich, konkret und in ihrer Arbeit unmittelbar verwertbar erachtet.

Die **Prozessziele** beschreiben die Anforderungen an den Erarbeitungsprozess von acatech Produkten. Sie umfassen folgende zwei Punkte:

- A) Zusammensetzung und Arbeitsweise von Projektgruppen/Beratungsgremien (siehe A.2.1 Richtlinien für acatech Projektgruppen)
 - 1) Es wird transparent gemacht, wie Beratungsergebnisse zustande gekommen sind, wer daran mitgewirkt hat und wie sie finanziert worden sind. Mitwirkende verpflichten sich, Interessen und Abhängigkeiten, die Zweifel an ihrer Unvoreingenommenheit wecken könnten, gegenüber der Akademie offen zu legen;
 - 2) Bei der Besetzung von Projektgruppen und anderen beratenden Gremien sind die relevanten wissenschaftlichen Standpunkte/Disziplinen vertreten;
 - 3) Projekte müssen auf angemessene Weise die Vielfalt und Diversität der Gesellschaft widerspiegeln, die sie beraten wollen. Insbesondere sollen Projekte in ihrem Frauenanteil dieser Vielfalt gerecht werden;
 - 4) Die Arbeit in acatech Projektgruppen und anderen Beratungsgremien ist ehrenamtlich. Sollten ausnahmsweise honorierte Unteraufträge an Mitglieder des Gremiums bzw. an die Institutionen, denen sie angehören, vergeben werden, so ist dies für alle Mitglieder des Gremiums und nach außen transparent zu machen;
 - 5) Projektgruppen und andere Beratungsgremien arbeiten eigenverantwortlich nach den Richtlinien des acatech Qualitätsmanagement-Systems. Sie können sich (insbesondere

in Sonderprojekten) eine eigene Geschäftsordnung geben, sofern diese mit Prinzipien des QM-Systems harmoniert;

- 6) Vereinbarte Vertraulichkeitsregeln für interne Sitzungen und Diskussionen sind von allen Beteiligten strikt zu beachten;
- 7) acatech Projekte führen in der Regel zu Handlungsoptionen oder Handlungsempfehlungen, die im Fall einer acatech POSITION vom acatech Präsidium syndiziert werden. Das angestrebte Ergebnis ist zu Beginn festzulegen. Prämissen und insbesondere normative Annahmen, die Empfehlungen bzw. Optionen zugrunde liegen, sind explizit zu nennen;
- 8) Ziel der Projektarbeit ist ein gemeinsam vertretenes Beratungsergebnis. Wo dies nicht möglich ist, können Minderheitenvoten formuliert werden, die mit veröffentlicht werden;
- 9) Der Kostenrahmen eines Projekts wird eingehalten, bzw. nur aufgrund veränderter Rahmenbedingungen im Projektverlauf angepasst;
- 10) Die Entwicklung und Durchführung von Projekten geschehen jederzeit unter der Maßgabe der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit im Umgang mit den zur Verfügung stehenden Mitteln;

B) Umgang mit den Ergebnissen und Veröffentlichung

- 1) Zeitpläne werden eingehalten, bzw. nur aus guten Gründen modifiziert; Projektergebnisse müssen so rechtzeitig vorliegen, dass sie in die relevanten politischen Entscheidungsprozesse einfließen können;
- 2) Alle Ergebnisse werden zeitnah zu ihrer Verabschiedung durch das acatech Präsidium öffentlich zugänglich gemacht.

4 Prozesse

Kern eines Qualitätsmanagement-Systems sind definierte Prozesse zur Leistungserstellung. Die Publikationsformate der acatech werden klaren Vorgehensweisen zur Freigabe zugeordnet (siehe Abbildung 6: Zuordnung acatech-Formate zur Vorgehensweise bei Publikationsfreigabe). Publikationen innerhalb von Kooperations- und Plattformprojekten (beispielsweise Energiesysteme der Zukunft (E-SYS), Plattform Lernende Systeme etc.) sind ebenfalls einer dieser Vorgehensweisen zuzuordnen. Die genaue Zuordnung nimmt in diesem Fall die Projektleitung in Abstimmung mit den Präsident:innen vor.

Format	3-gliedrige Vorgehensweise zur Publikationsfreigabe		
	Basis	Standard	Erweitert
acatech IMPULS	X		
acatech STUDIE		X	
acatech DISKUSSION		X	
acatech HORIZONTE		X	
acatech POSITION			X

Abbildung 6: Zuordnung acatech-Formate zur Vorgehensweise bei Publikationsfreigabe

Alle Vorgehensweisen folgen der gleichen Struktur, die sich in fünf aufeinanderfolgende Kernprozesse gliedert.

- 1) Projektentwicklung
- 2) Projektdurchführung
- 3) Qualitätssicherung
- 4) Veröffentlichung
- 5) Projektabschluss

Diese decken den Gesamtprozess von der frühen Projektidee bis zum Projektabschluss ab. Die fünf Kernprozesse werden bei allen drei Freigabevarianten (Basis/Standard/Erweitert) durchlaufen. Je nach Freigabevariante können diese jedoch voneinander abweichen. Die folgende Darstellung zeigt die Standard-Vorgehensweise (Abb. 7: Kernprozesse des Qualitätsmanagements am Beispiel Standard-Vorgehensweise). Sofern es bei der Basis- bzw. der erweiterten Vorgehensweise Unterschiede gibt, wird dies im Text explizit kenntlich gemacht.

Standard Vorgehensweise

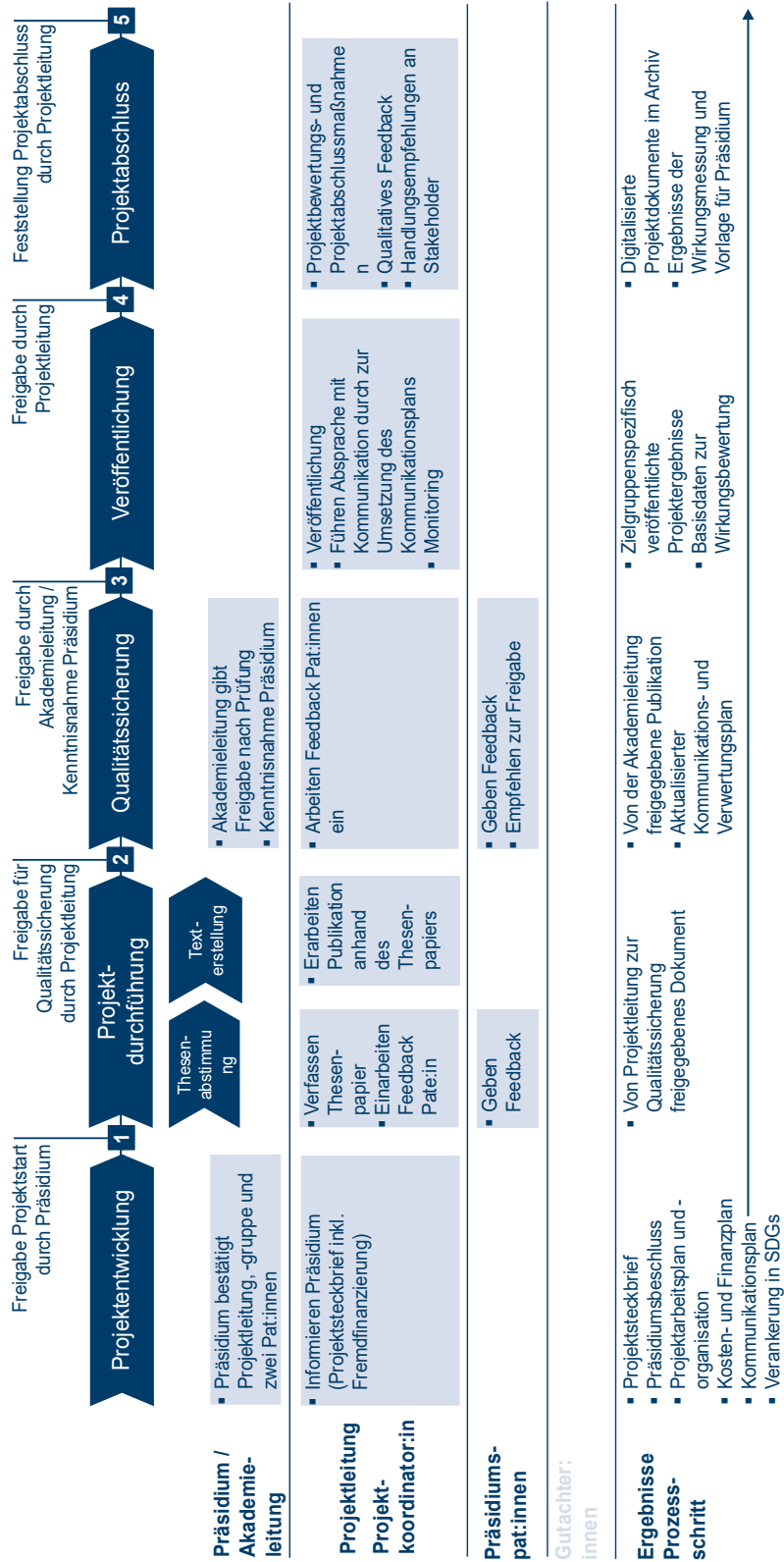


Abb. 7: Kernprozesse des Qualitätsmanagements am Beispiel Standard-Vorgehensweise

4.1 Projektentwicklung

Projektideen sind aus allen Bereichen der Akademie willkommen. Zuständig für die Prüfung und Weiterentwicklung von Projektvorschlägen sind in der Geschäftsstelle die Themennetzwerk-, Programmbereichs- und Projektkoordinierenden sowie die wissenschaftliche Geschäftsführung.

Im Zuge der Projektentwicklung muss ein Akademiemitglied für die Projektleitung gewonnen werden, um die wissenschaftliche Fundierung der Projektentwicklung zu gewährleisten.

4.1.1 Projektsteckbrief, interner Kick-off und Vorsondierung Finanzierung

Am Beginn der formalen Projektentwicklung wird ein **Projektsteckbrief** ausgearbeitet (Vorlage, siehe A.2.2 Projektsteckbrief). Hierfür verständigt sich die Programmbereichskoordination mit der designierten Projektleitung auf Ziele und Zielgruppen und plant entsprechende Instrumente ein. In der Definition von Zielgruppen und Instrumenten berät sie sich zuvor bilateral mit den für acatech Formate zuständigen Bereichen in der Geschäftsstelle (insbesondere Veranstaltungsmanagement, Kommunikation). Die Ergebnisse dieser Überlegungen werden im Projektsteckbrief dokumentiert. Diese enthalten die Stammdaten des Projekts (Angaben zu Laufzeit, Projektleitung, Koordinator:in, Kooperationspartner), eine kurze Zusammenfassung des Projekts, die ausformulierten Gestaltungs-, Positionierungs- und Projektziele des Vorhabens, die Festlegung des Projekt- und Publikationsformats, die Zielgruppen und entsprechenden Instrumente, Hintergrundinformationen sowie einen Zeitplan mit Meilensteinen.

Bei der Erstellung des **Finanz- und Kostenplans** sind alle Sachkosten und Personalressourcen zu berücksichtigen. Die Personalressourcen schließen neben der Projektkoordination ggf. auch weitere Mitarbeitende einschließlich Kommunikation, Veranstaltungsmanagement und anderer administrativer Bereiche ein und müssen in Absprache mit diesen bestimmt werden.

Der Projektsteckbrief, die vorläufige Kostenplanung sowie die Finanzierungsmöglichkeiten werden in einem **internen Kick-off** besprochen. Daran nehmen die Programmbereichskoordination, der Projektkoordinator/die Projektkoordinatorin, jeweils zuständige Kolleginnen und Kollegen aus den Bereichen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Publikationen, Politische Kommunikation, Veranstaltungen, Drittmittel und dem Zentralbereich teil. Die beteiligten Mitarbeitenden besprechen die Vorschläge zu Zielen, Zielgruppen und Instrumenten sowie die geplanten personellen Ressourcen.

Mit dem Projektvorschlag (Projektsteckbrief und Kostenplan) sind Vorgespräche mit möglichen Fördermittelgebern zu führen (bspw. Ministerien oder Stiftungen). Dabei kann sich die Ausrichtung des Projekts verändern.

4.1.2 Vorlage im Präsidium

Wenn das inhaltliche Konzept steht, die Frage der Projektleitung geklärt ist und es erste positive Signale von Fördermittelgebern gibt, sollte der Projektvorschlag mit dem Projektsteckbrief dem Präsidium vorgelegt werden.

Die Vorstellung in der Präsidiumssitzung erfolgt durch die Programmbereichskoordination, die wissenschaftliche Geschäftsführung oder das für den Programmbereich verantwortliche Präsidiumsmitglied. Das Präsidium entscheidet über die Weiterverfolgung eines Projektvorschlags und die Art seiner Finanzierung. Wenn nicht für alle als sinnvoll bewerteten Aktivitäten ausreichende Mittel zur Verfügung stehen bzw. beschafft werden können, wird über eine Finanzierung durch Eigenmittel entschieden.

4.1.3 Konkretisierung der Projekt- und Finanzplanung

Nach einem positiven Präsidiumsbeschluss wird die Projekt- und Finanzplanung konkretisiert. Ergebnis der Projektplanung ist ein **Projektarbeitsplan**, der sämtliche Arbeitspakete beschreibt und deren Anordnung auf der Zeitachse darstellt. Auf dieser Basis ist der Kostenplan zu präzisieren. Die Finanzierung des Projekts ist gesichert, was der entsprechende Finanzplan dokumentiert. Gegebenenfalls werden die Angaben aus dem Projektsteckbrief zu Zielen, Zielgruppen und Zeitplan angepasst. Der Projektkoordinator/die Projektkoordinatorin informiert die Drittmittelverwaltung, das Veranstaltungsmanagement, die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die politische Kommunikation und den Publikationsbereich. Das Projekt wird anschließend in der Projektmanagement-Software angelegt.

Werden Mittel bei einem Fördermittelgeber beantragt, so erfolgt das in der Regel in der für den Antrag erforderlichen Form (z.B. Antragsformular des jeweiligen Ministeriums mit Vorhabenbeschreibung).

Handelt es sich um ein Kurzprojekt und soll das Projekt aus Eigenmitteln finanziert werden, sind in Abstimmung mit der Drittmittelverwaltung ein Kosten- und Finanzplan zu erstellen und der Akademieleitung vorzulegen. Nach positivem Bescheid wird durch die Drittmittelverwaltung ein Kostenträger eingerichtet.

Bei Vertiefungs- und Kooperationsprojekten wird die Projektfinanzierung bei den bereits angesprochenen und ggf. weiteren Fördermittelgebern beantragt. Der für das Projekt zuständige Programmbereich und die Drittmittelverwaltung arbeiten bei der Erstellung des Projektantrags zusammen. Dazu wird in Abstimmung mit der Drittmittelverwaltung ein Kosten- und Finanzplan erstellt, der der Geschäftsführung vorgelegt wird. Wenn eine Finanzierung aus Eigenmitteln notwendig ist, so wird diese unter Vorlage des Finanzplans der Akademieleitung vorgelegt. Nachdem die Finanzierung gesichert ist, wird ein Kostenträger durch die Drittmittelverwaltung eingerichtet.

Besteht sechs Monate nach der durch das Präsidium beschlossenen Projektentwicklung noch keine belastbare Finanzierung, prüfen Projektleitung, Programmbereichscoordination und wissenschaftliche Geschäftsführung zur Vorlage bei der Akademieleitung, ob die Fortsetzung der Projektanbahnung Erfolg versprechend ist. Im negativen Fall wird das Präsidium über die Einstellung der Projektentwicklung informiert.

Falls das Projekt mit Partnern oder Auftragnehmern durchgeführt werden soll, so ist die Zusammenarbeit mit diesen abzuklären. Gibt es Konsortialpartner, Auftragnehmer oder Kooperationspartner, so müssen mit diesen Verträgen geschlossen werden. Verantwortlich hierfür ist die zuständige Programmbereichscoordination in Abstimmung mit der Geschäftsführung.

4.1.4 Projektorganisation

Projektauftraggeber ist das acatech Präsidium. Präsidiumspaten/-patinnen, Projektgruppenmitglieder und ggf. Review-Leitung werden je nach Vorgehensweise (Basis, Standard, Erweitert) unterschiedlich bestätigt:

- Basis- bzw. Standardvorgehensweise: Die vom Präsidium beauftragten Programmbeiratspaten oder -patinnen bestätigen die Projektgruppenmitglieder.
- Erweiterte Vorgehensweise (acatech POSITION): das Präsidium bestätigt einen Präsidiumspaten oder eine Präsidiumspatin. Diese wird im weiteren Projektverlauf auch die Review-Leitung übernehmen. Das Präsidium bestätigt zudem die Projektgruppenmitglieder und zwei

weitere Gutachterinnen/Gutachter für den Review-Prozess (zum Review-Verfahren siehe Kapitel 4.3.2.1 Projekt-Review).

Die **Projektleitung** verantwortet den gesamten Prozessablauf. Sie orchestriert und moderiert die Projektgruppe und fungiert als Sprecherin nach außen. Dies umfasst vor allem auch die Sprecherfunktion gegenüber Politik und Medien. Die Projektleitung arbeitet eng mit dem Projektkoordinator/der Projektkoordinatorin der Geschäftsstelle zusammen und kann in Absprache durch diese/n vertreten werden.

In der Standard-Vorgehensweise nehmen die Präsidiumspaten/-patinnen der Programmbereiche die Bestätigung über die Zusammensetzung der **Projektgruppe** auf Vorschlag der Geschäftsstelle und in Abstimmung mit der Projektleitung vor. Die Projektgruppenmitglieder stammen aus dem Kreis der Mitglieder und des acatech Senats. Es können jedoch auch weitere für das Projektthema wichtige Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft und gesellschaftlichen Organisationen dafür gewonnen werden. Die Berufung erfolgt durch ein Schreiben eines Präsidenten/einer Präsidentin. Die Mitglieder der Projektgruppe erarbeiten die Projektergebnisse und insbesondere die Handlungsoptionen bzw. -empfehlungen.

Eine Projektgruppe umfasst in der Regel nicht mehr als 15 Personen (bei acatech HORIZONTE 6 Personen). Es ist sicherzustellen, dass die für die Projektdurchführung notwendige Fachkompetenz aus Wissenschaft und Wirtschaft vorhanden ist und Gender- und Diversitätsaspekte adäquat berücksichtigt werden. Bei der Zusammenstellung der Projektgruppe ist ein Kompromiss zwischen einer möglichst großen Bandbreite von Positionen und hinreichender Arbeitsfähigkeit zu finden. Eine Position, die in der Projektgruppe nicht vertreten ist, kann bei der erweiterten Vorgehensweise ggf. auch in der Review-Gruppe berücksichtigt und durch diese in Absprache mit der Projektgruppe eingebracht werden.

Zusätzlicher Sachverstand kann über Anhörungen, Workshops, Interviews oder Expertisen eingeholt werden. Eine weitere Maßnahme kann ein Begleitkreis sein, mit dem z.B. Positionen von Stakeholdern zusammengeführt und berücksichtigt werden.

Kann in einzelnen Punkten innerhalb der Projektgruppe keine Einigkeit erzielt werden, so besteht die Möglichkeit, ein **Minderheitsvotum** in die Publikation aufzunehmen. Von dieser Möglichkeit sollte jedoch nur dann Gebrauch gemacht werden, wenn alle Versuche, zu einer einheitlichen Position zu kommen, gescheitert sind. Grundsätzlich ist eine einheitliche Position vorzuziehen, da sie eine erheblich stärker orientierende Wirkung hat.

Die Beratungen in der Projektgruppe werden während der Projektlaufzeit und danach von allen Beteiligten vertraulich behandelt. Die im Prozess der Projektdurchführung entstehenden Textentwürfe bleiben ebenso vertraulich.

Zur Bearbeitung einzelner Arbeitspakete können bei extern finanzierten Projekten Aufträge an Institute oder an einzelne Expertinnen oder Experten vergeben werden. Dabei kann es sich um Institute oder Personen handeln, die auch in der Projektgruppe vertreten sind. **Die Mitarbeit in der Projektgruppe selbst ist immer ehrenamtlich.**

Die **Kommunikation** (Medienarbeit, Politische Kommunikation, Dialogformate) von Zwischenergebnissen, Projektprozessen und Endergebnissen wird in der Regel durch den Bereich Kommunikation in der acatech Geschäftsstelle (in Absprache mit den zuständigen wissenschaftliche Referent:innen und der Projektleitung) verantwortet. Auch bei Presseanfragen, die sich direkt an die Projektleitung oder ein Projektgruppenmitglied richten, ist der Bereich Kommunikation der acatech Geschäftsstelle

umgehend einzubeziehen. Zu Beginn eines Projekts mit erheblichem Anteil an erwarteter Außenkommunikation erstellt die Kommunikations-Abteilung der acatech Geschäftsstelle in Abstimmung mit der Projektleitung und dem Projektkoordinator/der Projektkoordinatorin einen Kommunikationsfahrplan (siehe Vorlage im Anhang A.2.3 Kommunikationsfahrplan), der bei Bedarf zu aktualisieren ist. Die Projektleitung fungiert während der Projektlaufzeit und im Zuge der Ergebnisveröffentlichung als Sprecherin für das Projekt nach innen (Präsidium, Akademie) und nach außen (Medien, Politik, Öffentlichkeit). Bei Bedarf können weitere Sprecherinnen und Sprecher für das Projekt aus dem Präsidium oder der Projektgruppe festgelegt werden.

Die Projektgruppe wird in der Regel durch ein **Projektteam** unterstützt; es wird durch Mitarbeitende der Geschäftsstelle und gegebenenfalls durch wissenschaftliche Mitarbeitende aus involvierten Instituten, die von Mitgliedern geleitet werden, gebildet. Das Projektteam wird von der Person aus der Geschäftsstelle geleitet, die mit der Projektkoordination beauftragt ist. Sie steuert den gesamten Projektprozess in Abstimmung mit der Projektleitung und verantwortet das Budget. Darüber hinaus ist sie für acatech dem Zuwendungsgeber gegenüber verantwortlich und berichtet sowohl an die Projektleitung als auch an ihre:n Fachvorgesetzte:n in der Geschäftsstelle.

4.1.5 Ergebnisse des Prozessschritts

- Projektsteckbrief
- Präsidiumsbeschluss
- Projektarbeitsplan- und Organisation
- Kosten- und Finanzplan
- Kommunikationsfahrplan
- Freigabe Projektstart durch Präsidium

4.2 Projektdurchführung

Die Projektdurchführung orientiert sich am Projektsteckbrief und Projektarbeitsplan und ist dem klassischen Projektmanagement unterworfen. Das Projektmanagement obliegt dem Projektkoordinator bzw. der Projektkoordinatorin. Er/sie erstellt in regelmäßigen Abständen Statusberichte und informiert in erster Linie die Projektleitung und ggf. weitere Adressaten.

4.2.1 Kick-off-Meeting der Projektgruppe

Ein Projekt beginnt in der Regel mit dem Kick-off-Meeting der Projektgruppe, der koordinierenden wissenschaftlichen Mitarbeitenden und bedarfsweise auch Mitarbeitenden aus den unterstützenden Arbeitsbereichen (bspw. Medienarbeit, Politische Kommunikation, Gesellschaftsberatung, Veranstaltungsmanagement). Diese Besprechung muss bei öffentlich geförderten Projekten zeitnah nach dem Start der Förderphase stattfinden.

Im Kick-off-Meeting wird die inhaltliche Ausrichtung des Projekts, der Zeitplan sowie geplante Instrumente besprochen.

Insbesondere sollen die im Rahmen des Projektsteckbriefs aufgeworfenen **Thesen/Forschungsfragen, Projektziele, Instrumente und Meilensteine** mit der Projektgruppe diskutiert werden und im

Anschluss in einem gesonderten **Thesenpapier** (Umfang ca. 2 Seiten) noch einmal **abgestimmt** und präzisiert werden. Dieses von der Projektkoordination zu verfassende Thesenpapier wird den Präsidiumspatinnen/-paten mit der Bitte um ein zeitnahes Feedback vorgelegt. Das Thesenpapier und das eingearbeitete Feedback bilden bei der Standard-Vorgehensweise im Anschluss die Voraussetzung, um mit der Erstellung der Publikation beginnen zu können.

Abweichungen von dieser Vorgehensweise:

- Bei der *Erweiterten Vorgehensweise* (acatech POSITION) wird das Thesenpapier der Review-Leitung (die zugleich als Präsidiumspate/-patin fungiert) zum Feedback vorgelegt.
- Bei der *Basis - Vorgehensweise* (acatech IMPULS) entfällt die Erarbeitung eines gesonderten Thesenpapiers.

Am Kick-off-Meeting sollten möglichst auch weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle teilnehmen, um Impulse und Erfahrungen aus anderen Projekten einzubringen.

Zudem händigt die Projektleitung den Projektgruppenmitgliedern die „Richtlinien für acatech Projektgruppen“ aus (siehe Anhang A.2.1 Richtlinien für acatech Projektgruppen). Dabei muss festgestellt werden, ob Projektgruppenmitglieder aus der Wissenschaft Interessenkonflikte haben, die möglicherweise Zweifel an ihrer Unvoreingenommenheit in Bezug auf das Thema wecken könnten.⁶ Mögliche Interessenkonflikte werden im Protokoll notiert. Bei Bedarf hält die Projektleitung dazu mit der wissenschaftlichen Geschäftsführung und den Präsidiumspaten/-patinnen des betreffenden Programmbereichs Rücksprache. Bei Projektgruppenmitgliedern aus der Wirtschaft wird davon ausgegangen, dass die Nennung ihrer institutionellen Zugehörigkeit ausreichend ist, um Transparenz herzustellen.

4.2.2 Organisation vorbereitender und begleitender Instrumente

Die im Projekt vorzusehenden Instrumente sind im Projektsteckbrief festgehalten.

Veranstaltungen und Dialogformate

Zur Organisation von größeren öffentlichen und teil-öffentlichen Veranstaltungen sollte das Veranstaltungsmanagement im Bereich Zentrale Dienste & Gremienbetreuung frühzeitig hinzugezogen werden. Die Personalressourcen des Veranstaltungsmanagements für ein Projekt müssen vorab im Kostenplan einkalkuliert werden.

Sitzungen, kleinere Workshops und Gespräche im Rahmen eines Projekts werden in der Regel mit den personellen Ressourcen des inhaltlich zuständigen Programmbereichs durchgeführt.

Publikationen und Medienkanäle

Die Kolleginnen und Kollegen des Kommunikationsbereichs stehen in regelmäßigem Kontakt mit dem Projektkoordinator/der Projektkoordinatorin, um die geplanten vorbereitenden und begleitenden Kommunikationsmaßnahmen durchzuführen. Wichtig ist, dass bei Projekten, die politische Handlungsoptionen/-empfehlungen erarbeiten, eine möglichst große Anschlussfähigkeit an den Beratungsbedarf und die aktuelle öffentliche Diskussion geschaffen wird. Bei der Erstellung der Publikationen sind der

⁶ Als Orientierung dafür, worin mögliche Interessenkonflikte bestehen können, sollen die „Regeln zum Umgang mit Interessenkonflikten bei der Beratungstätigkeit der Senatskommissionen der Deutschen Forschungsgemeinschaft“ dienen, siehe: http://www.dfg.de/formulare/72_01/72_01_de.pdf [Stand: 18.10.2016]

Leitfaden zum Corporate Design sowie der Leitfaden für Publikationen zu befolgen (siehe Anhang A.1 Grundlagendokumente).

Zu Beginn der Projektlaufzeit sollte darüber hinaus der Online-Auftritt des Projekts mit den Homepage-Verantwortlichen abgestimmt werden. Dieser sollte mindestens eine Projektseite (Transparenz über das Projekt, seine Inhalte/Ziele und Beteiligten) sowie ggf. Sonderseiten und News zu wichtigen Anlässen umfassen. Geplante vorbereitende sowie begleitende Medienarbeit ist frühzeitig zwischen Projektleitung, Programmbereich und Kommunikation abzustimmen.

Maßnahmenüberblick Außendarstellung des Projekts

Die spezifische Auswahl und Ausgestaltung von Projekt-Instrumenten sollte vor Kalkulation / Beantragung des Projekts erörtert werden.

Jedes Projekt wird vom Bereich Kommunikation im sog. *Basis-Paket* begleitet durch:

- Beratung und Steuerung der Publikation(en) im Rahmen des Projekts
- Newsmeldung auf www.acatech.de (jeweils zu Projektstart und -abschluss)
- Projektseite auf www.acatech.de
- Bearbeitung von Presseanfragen während des Projekts (reaktiv)
- Versand der Abschlusspublikation an das acatech Netzwerk
- Kommunikative Begleitung rund um die Publikation, darunter Veranstaltungen/Round Table Events, Social Media und Presseinterviews, um die Publikation an die Zielgruppe zu bringen

Weitere mögliche Maßnahmen (Personal-/Fremdkosten sind einzuplanen):

- Newsmeldungen zu wichtigen Terminen während der Projektlaufzeit
- Politische Gespräche während der Projektlaufzeit und zum Projektabschluss
- Auftritte des Projekts auf zentralen Messen und Events mit Bezug zu den Projektthemen
- Organisation weiterer Veranstaltungen zum Projektthema (bspw. acatech am Dienstag/Morgen/Mittag) bzw. Verarbeitung des Themas auf acatech Veranstaltungen (bspw. Festveranstaltung, Zukunftskongress etc.)
- Eigene thematische Veranstaltungen zum Projekt (bspw. Symposium)
- Aktive Vermittlung von Interviews und Medienbeiträgen
- Sonderseiten über die Themen und Termine des Projekts auf www.acatech.de
- Begleitung durch multimediale Formate
- Social-Media-Begleitung des Projekts
- Pressegespräche/-konferenzen während der Projektlaufzeit und/oder zum Abschluss

4.2.3 Ergebnisse des Prozessschritts

- Von Projektleitung zur Qualitätssicherung freigegebener Publikationsentwurf

4.3 Qualitätssicherung

4.3.1 Qualitätssicherung für die Freigabe-Varianten *Basis* und *Standard*

Im Rahmen des Kernprozesses Qualitätssicherung legen Projektleitung und Projektkoordinator/Projektkoordinatorin die Textdokumente (z. B. für acatech IMPULS, acatech STUDIE, acatech DISKUSION und acatech HORIZONTE) den jeweiligen Präsidiumspaten/-patinnen mit der Bitte um ein zeitnahes Feedback vor. Sobald dieses erfolgt ist und eine etwaige Überarbeitung des Publikationsentwurfs erfolgt ist, obliegt es den ernannten Präsidiumspaten/-patinnen, den Publikationsentwurf der Akademieleitung zur Freigabe zu empfehlen. Den weiteren Präsidiumsmitgliedern wird das Dokument nach erfolgter Freigabe zur Kenntnisnahme vorgelegt.

Ergebnis des Prozessschrittes:

- Vom Präsidium freigegebene Publikation

4.3.2 Qualitätssicherung für die *Erweiterte Freigabe-Variante*

Wenn im Rahmen des Projekts eine acatech POSITION entsteht, beinhaltet der Kernprozess ‚Qualitätssicherung‘ zusätzlich das Projekt-Review (4.3.2.1 Projekt-Review) und die Syndizierung (4.3.2.2 Syndizierung bei Erweiterter Vorgehensweise). Details hierzu sind auf Abb. 8 *Erweiterte Vorgehensweise inkl. Syndizierung bei ‚Erweiterter Vorgehensweise‘* dargestellt und im Folgenden beschrieben.

Erweiterte Vorgehensweise

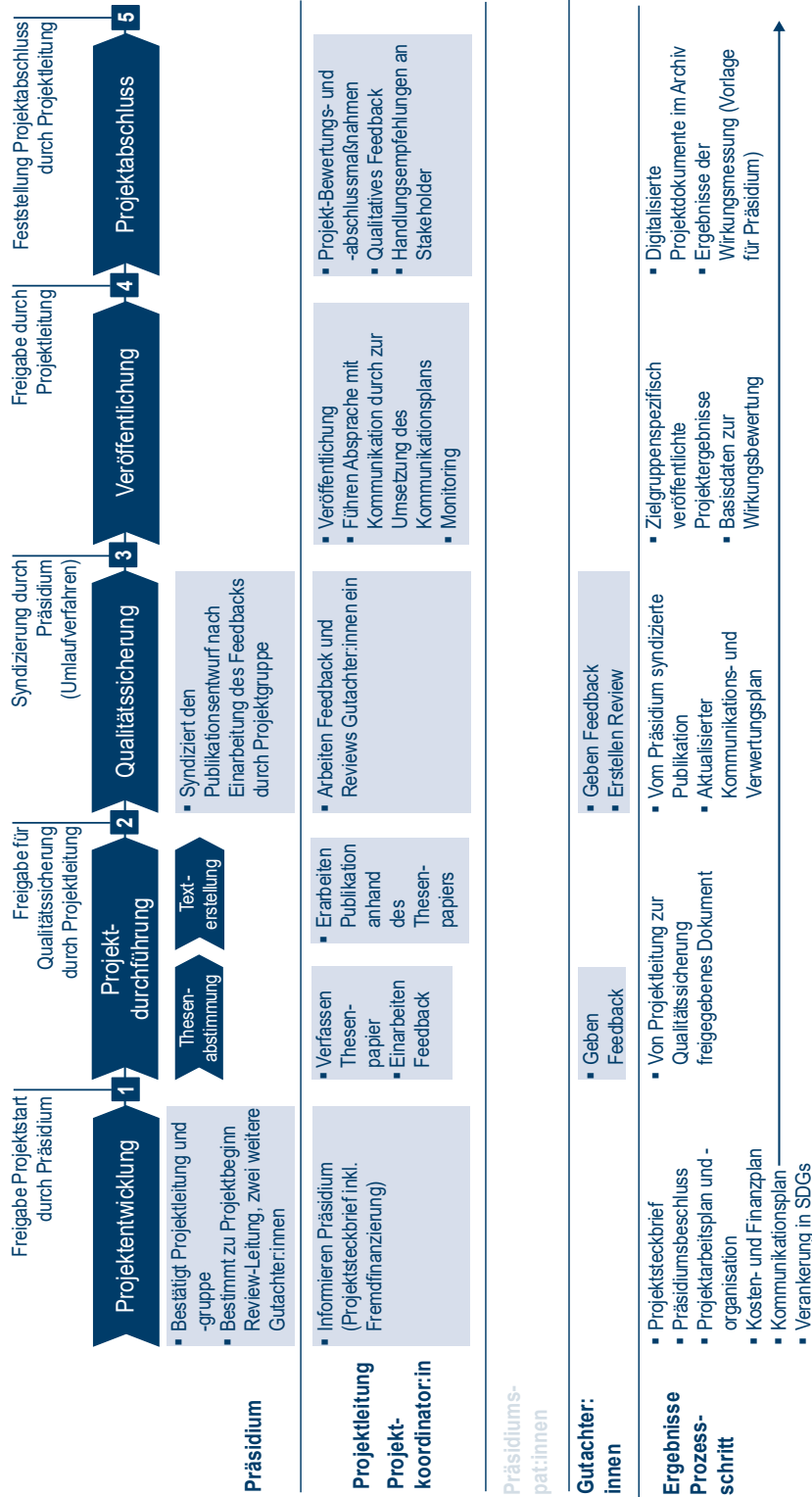


Abb. 8 Erweiterte Vorgehensweise inkl. Syndizierung bei 'Erweiterter Vorgehensweise'

4.3.2.1 Projekt-Review

Der Projekt-Review dient der besonderen Qualitätssicherung von Handlungsempfehlungen oder -optionen. In der Projektorganisation (siehe Kapitel 4.1.4 Projektorganisation) wurden im Fall der *Erweiterten* Vorgehensweise zur Freigabe von Publikationen auf Vorschlag der Projektleitung vom Präsidium zusätzlich zur Review-Leitung zwei Gutachter:innen ernannt. Diese Personengruppe (nachfolgend „Reviewer“ genannt) soll den Inhalt aus verschiedenen Perspektiven fachlich beurteilen können, aber nicht Teil der Projektgruppe sein. Eine Person sollte kein acatech Mitglied sein.

Nach Abschluss der Projektarbeit und Freigabe des Textes der acatech POSITION durch die Projektleitung sendet der Projektkoordinator/die Projektkoordinatorin den Text an die Reviewer. Die Freigabe bedeutet an dieser Stelle, dass der Text inhaltlich und redaktionell aus Sicht der Projektgruppe final ist. Die Frist für die Anfertigung des Gutachtens beträgt in der Regel zehn Arbeitstage. Jeder Reviewer verfasst ein Gutachten, das sich an einer vorgegebenen Struktur orientiert (siehe Vorlage im Anhang A.2.4 Vorlage Review-Gutachten).

Nach Eingang der Gutachten konsolidiert das Projektteam in der Geschäftsstelle die Kritikpunkte in einer Liste und übermittelt diese mitsamt den Gutachten an die Projektleitung und die Review-Leitung. Diese entscheiden gemeinsam, welche Punkte überarbeitet werden müssen. Kommt es dabei zu einem Dissens, entscheidet die Projektleitung über die Formulierung im Publikationsentwurf.

Die Projektleitung veranlasst die Einarbeitung der Liste der Kritikpunkte und stimmt die erforderlichen Überarbeitungen mit ihrer Projektgruppe ab. Anschließend übergibt sie den überarbeiteten Text an die Review-Leitung und den Projektkoordinator/die Projektkoordinatorin. Nach finaler Prüfung geben die Review-Leitung und die Projektleitung die acatech POSITION frei und legen sie dem Präsidium zur Syndizierung vor. Ein etwaiger Dissens bei der Einarbeitung der Kritikpunkte wird hierbei transparent gemacht. Die Review-Gruppe kann auch schon während der Projektlaufzeit einbezogen werden, um beispielsweise Zwischenergebnisse und die Methodik zu kommentieren.

Nach Abschluss des Review-Verfahrens, bzw. spätestens nach Abschluss der Syndizierung dankt die Geschäftsstelle den Reviewern. Gleichzeitig informiert sie sie über den aktuellen Stand und den weiteren Zeitplan. Die Reviewer werden in der Publikation namentlich genannt mit dem Zusatz: „Wir danken den Gutachter:innen für ihre Beiträge. Die Verantwortung für den Inhalt trägt acatech.“

4.3.2.2 Syndizierung bei Erweiterter Vorgehensweise

Gegenstand der Syndizierung ist das Format *acatech POSITION*, d. h. Aussagen von acatech in Form von Handlungsoptionen und -empfehlungen. Die fachliche Qualitätssicherung obliegt dem bereits abgeschlossenen Review-Verfahren. Im Rahmen der Syndizierung vergewissert sich das Präsidium erstens, dass die Punkte des Reviews angemessen berücksichtigt worden sind. Zweitens prüft es die zentralen Aussagen noch einmal aus politischer und kommunikativer Perspektive. Ebenfalls wird dem Präsidium ein Zeit- und Maßnahmenplan für die Veröffentlichung vorgelegt („Kommunikations-Fahrplan“), den die Projektgruppe mit Unterstützung der acatech Kommunikation erarbeitet. Mit der Syndizierung werden die von der Projektgruppe erarbeiteten Aussagen formal zu Aussagen der Akademie.

Wird in einem Projekt zusätzlich zu einer POSITION auch eine Studie erarbeitet, so dient diese als Hintergrundinformation für die Syndizierung, wird aber selbst nicht syndiziert. Studien erscheinen in der Regel in der Reihe acatech STUDIE in der Verantwortung der Autorinnen und Autoren.

Die Syndizierung erfolgt durch einfache Mehrheit des Präsidiums. Es gibt zwei Varianten des Syndizierungsverfahrens:

a) Syndizierung im Rahmen einer Präsidiumssitzung (Normalfall)

Nach Abschluss des Projekt-Reviews sendet die Geschäftsstelle den von der Projektleitung und der Review-Leitung freigegebenen Text der POSITION (und ggf. zusätzlich der Studie) an das gesamte Präsidium. Dies geschieht spätestens zwei Wochen vor der Präsidiumssitzung.

Die Projektleitung, der Projektkoordinator/die Projektkoordinatorin oder die Review-Leitung (in ihrer Parallelfunktion als Präsidiumspate/Präsidiumspatin) stellt die wesentlichen Ergebnisse und Empfehlungen in der Sitzung vor.

Die Review-Leitung weist ggf. auf kritische Punkte im Review-Verfahren und deren Berücksichtigung im Text hin. Anschließend diskutiert das Präsidium das vorgelegte Papier unter folgenden Gesichtspunkten:

- a) Zu welchen Einschätzungen kommen die Reviews? Sind die Punkte der Gutachter:innen in angemessener Weise berücksichtigt oder aus guten Gründen nicht berücksichtigt? Wird die Relevanz für Innovation und Wertschöpfung deutlich?
- b) Sind die Handlungsoptionen bzw. -empfehlungen systemrelevant und stellen sie eine konsolidierte Auffassung dar, die über Einzelinteressen hinausgeht?
- c) Sind die Adressat:innen der Handlungsoptionen bzw. -empfehlungen klar erkennbar?
- d) Sind die Handlungsoptionen bzw. -empfehlungen hinreichend konkret?

b) Syndizierung im Umlaufverfahren

Aus zeitlichen Gründen kann eine Syndizierung im Umlaufverfahren notwendig sein. Beispielsweise in Hinblick auf ein Event, das eine ausgezeichnete Möglichkeit bietet, eine POSITION zu präsentieren. Der voraussichtliche Zeitraum der Syndizierung (Versand der Unterlagen und Verschweigefrist) wird den Präsidiumsmitgliedern rechtzeitig vorab mitgeteilt.

Die Geschäftsstelle sammelt die Anmerkungen der Präsidiumsmitglieder und setzt diese in Abstimmung mit der Projektleitung um. Die finale Freigabe erfolgt durch die Präsident:innen.

Wenn sich aus den Rückmeldungen von Präsidiumsmitgliedern Gesprächsbedarf ergibt, so organisiert die Projektkoordination kurzfristig ein Treffen oder eine Videokonferenz mit allen Präsidiumsmitgliedern, die daran teilnehmen möchten, und der Projektleitung. Dabei soll mindestens ein Präsident/eine Präsidentin anwesend sein.

Mögliche Ergebnisse der jeweiligen Syndizierung:

- a) Die POSITION wird syndiziert.
- b) Die POSITION wird mit Änderungen syndiziert. Diese werden von der Geschäftsstelle protokolliert und anschließend in Abstimmung mit der Projektleitung umgesetzt. Die Projektleitung entscheidet, ob eine nochmalige Abstimmung mit der Projektgruppe notwendig ist. Das Präsidium legt fest, ob der geänderte Text noch einmal zur Freigabe vorgelegt werden muss. Darüber hinaus benennt es einen oder mehrere Präsidiumsmitglieder, welche die finale Freigabe vornehmen.

- c) Die POSITION wird in der vorliegenden Form nicht syndiziert und zur Überarbeitung an die Projektgruppe zurückgegeben. Die Gründe für diese Entscheidung werden vom Projektkoordinator/der Projektkoordinatorin der Geschäftsstelle protokolliert und der Projektleitung mitgeteilt.

Neben der Syndizierung der Projektergebnisse lässt sich das Präsidium den aktualisierten Kommunikationsplan zur Prüfung und zum Beschluss vorlegen.

4.3.4 Ergebnisse des Prozessschritts

Die Ergebnisse der Syndizierung sind

- die syndizierte und vom Präsidium freigegebene POSITION
- aktualisierter Kommunikationsplan

4.4 Veröffentlichung

4.4.1 Veröffentlichung der Projektergebnisse

Mit diesem Prozessschritt werden die abschließenden im Kommunikationsplan dokumentierten Maßnahmen zur Veröffentlichung der Projektergebnisse umgesetzt. Jede Kommunikation nach außen und insbesondere alle Pressekontakte mit Bezug auf das Projekt laufen über den Bereich Kommunikation sowie gegebenenfalls über die verantwortlichen Kommunikations-Referent:innen in der Geschäftsstelle. Sprecher:innen für Projektergebnisse (in Interviews, politischen Gesprächen etc.) sind in der Regel die Projektgruppenleitung, weitere Projektgruppenmitglieder, die acatech Präsident:innen und ggf. weitere Präsidiumsmitglieder.

Grundsätzlich werden alle Projektergebnisse veröffentlicht (Transparenz, vgl. Leitbild acatech). In der Regel werden diese auf die Adressaten (Politik, Medien, Öffentlichkeit etc.) abgestimmt und über die etablierten Kanäle veröffentlicht. Bei Autor:innenpublikationen müssen gegebenenfalls Publikationsvereinbarungen mit den Autorinnen und Autoren geschlossen werden. Hierzu wendet sich der Projektkoordinator/die Projektkoordinatorin an den Bereich Publikationen.

Diese projektspezifischen Kommunikationsmaßnahmen (Publikationen, Veranstaltungen für und mit Politik und Gesellschaft, politische Kommunikation, Homepage, Social Media, Medienarbeit) werden anhand der in der Planungsphase des Projekts definierten Projektziele und -zielgruppen und der dafür geeigneten Kommunikationsinstrumente in Absprache zwischen Projektleitung, Projektkoordination und Kommunikation für den Projektabschluss nochmals in einem aktualisierten Kommunikationsplan konkretisiert. Im Zuge der Verwirklichung der Kommunikationsmaßnahmen werden Basisdaten der Zielgruppenerreichung für die spätere Projektbewertung (bspw. Auflage und Verbreitung der Publikation, Teilnehmendenzahlen, Medienecho, Online-/Social-Media-Kennzahlen, Resonanz in Politik, etc.) durch die Kommunikationsabteilung erhoben (siehe Kapitel 4.5 Projektabschluss).

4.4.2 Ergebnisse des Prozessschritts

- Zielgruppenspezifisch veröffentlichte Projektergebnisse
- Basisdaten zur Wirkungsbewertung
- aktualisierter Kommunikationsplan

4.5 Projektabschluss

In diesem Kernprozess geht es primär um drei Ziele: a) Formal korrekter Abschluss des Projekts; b) Archivierung der relevanten Projektunterlagen im Sinne des Wissensmanagements; c) Klarheit über die erzielte Wirkung des Projekts im Sinne des Leitbilds. Damit wird ein wesentlicher Beitrag zur Verwirklichung des Leitgedankens einer lernenden Organisation geleistet.

4.5.1 Organisatorische Projektabschlussmaßnahmen

Zum Projektabschluss sind folgende Maßnahmen durchzuführen:

- Versand von Dankesbriefen an die Mitwirkenden
- Durchführung eines Debriefing-Termins in der Geschäftsstelle inkl. Erstellung eines Protokolls, das in erster Linie Erfahrungen (Lessons learned) u.ä. enthält
- Versand des rechnerischen und des sachlichen Verwendungsnachweises an die Zuwendungsgeber
- Wissenssicherung durch Ablage der Projektdokumente. Es ist sicherzustellen, dass alle relevanten Projektunterlagen abgelegt werden (Projektsteckbrief, ausgeprägte Projektorganisation, Review-Dokumentation etc.).

4.5.2 Projektbewertung

Nach dem Projektende wird das Projekt im Hinblick auf die Qualität seiner Ergebnisse und seiner Wirkung bewertet. Diese Bewertung geschieht unter Berücksichtigung der eingesetzten Ressourcen. Als Basis für die Projektbewertung dienen im Wesentlichen die Planungsdaten aus den Projektsteckbriefen. Nachfolgend werden einige quantitative und qualitative Informationen zur Projektbewertung aufgeführt:

- Nachfrage nach Projektpublikation(en): Auflage, Anzahl Versand, Downloads;
- Medienecho: Anzahl Beiträge, erreichte Medien, Tonalität (positiv/kritisch/berichtend);
- Aufrufe der Online-Angebote: Projektseite, Meldungen, Sonderseiten etc. sowie digitales Signal (bspw. Auffindbarkeit im Internet);
- Social Media: Beispiele für eingesetzte Formate, Anzahl und Medien der Beiträge, Indikatoren für die Resonanz (bspw. Ansichten, Interaktion, Link-Klicks), Kommentare und Übergabe durch Dritte
- Veranstaltungen: Teilnehmendenzahl, Ausgewogenheit Geschlechter bei aktivem Podium bzw. Gästen, Ehrenamt, qualitative Feedbacks bspw. anhand Feedbackbogen für Gäste;
- Qualitatives Feedback der Zielgruppen aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft zu Publikation, Online-Auftritt und Veranstaltungen;

- Aufnahme von Projektergebnissen und Handlungsempfehlungen, insb. bei wichtigen innovationspolitischen Stakeholdern und Indizien für den Impact auf die politische/gesellschaftliche Willensbildung;
- Feedback der Projektgruppe (siehe Vorlage im A.2.5 Vorlage Feedbackbogen Projektgruppenmitglieder);
- Bewertungen im Rahmen des Review-Verfahrens.

Falls sich im Rahmen des Projektabschlusses Erkenntnisse für Anschlussaktivitäten ergeben, lassen sich diese gut über den Projektbewertungsbogen erfassen, sodass sie in die Planung möglicher Folgeaktivitäten einfließen können. Relevant sind hier beispielsweise: Offene Fragen, die im Rahmen des Projekts bzw. der Diskussion der Ergebnisse aufkamen; Bedarf für die Überprüfung bzw. Wiederaufnahme von Handlungsempfehlungen aus dem Projekt. Die Informationen werden mit Hilfe eines Projektbewertungsbogens gesammelt, welchen Projektkoordinator:in und Projektleitung gemeinsam ausfüllen (siehe Vorlage im Anhang A.2.6 Vorlage Projektbewertungsbogen). Um Rückmeldungen aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft zu initiieren, werden die zu Projektbeginn ausgewählten Adressaten nach Projektende um eine Einschätzung der Qualität und der Verwertbarkeit der Projektergebnisse gebeten. Die Antworten sind dem Bewertungsbogen als Anlage beizufügen. Der Projektbewertungsbogen soll etwa zwei Monate nach Veröffentlichung der Projektergebnisse ausgefüllt werden. Der Bewertungszeitraum ist die Projektlaufzeit + 2 Monate nach der abschließenden Präsentation von Projektergebnissen.

Die Projektbewertung wird an die Akademieleitung kommuniziert, die ggf. Maßnahmen daraus ableitet. Das Präsidium befasst sich mindestens einmal jährlich mit der strategischen Bewertung der abgeschlossenen Projekte.

4.5.3 Ergebnisse des Prozessschritts

- Digitalisierte Projektdokumente im Archiv
- Ergebnisse der Wirkungsmessung (Vorlage Präsidium)
- Projektbewertung

Anhang

A.1 Grundlagendokumente

A.2 Dokumente und Vorlagen für die Projektarbeit

A.2.1 Richtlinien für acatech Projektgruppen

A.2.2 Projektsteckbrief

A.2.3 Kommunikationsfahrplan

A.2.4 Review-Gutachten

A.2.5 Feedbackbogen Projektgruppenmitglieder

A.2.6 Projektbewertungsbogen

A.1 Grundlagendokumente

Externe Grundlagendokumente:

Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften (Hg.): *Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis an der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften*, Berlin 2022. URL: https://www.bbaw.de/files-bbaw/die-akademie/dokumente/AKTUELL_Leitlinien_gute_wissenschaftliche_Praxis_2022-06-02_01.pdf [Stand: 03.11.2025]

Deutsche Forschungsgemeinschaft: *Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis. Denkschrift*, Weinheim 1998. URL: http://www.dfg.de/download/pdf/dfg_im_profil/reden_stellungnahmen/download/empfehlung_wiss_praxis_1310.pdf [Stand: 26.05.2025]

Deutsche Gesellschaft für Politikberatung: *Verhaltenskodex*, Berlin 2003. URL: <https://www.degepol.de/ethik-t> [Stand 03.11.2025]

acatech Grundlagendokumente:

acatech Satzung. URL: <https://www.acatech.de/akademie/satzung/>

acatech Leitbild. URL: <https://www.acatech.de/akademie/leitbild/>

Leitlinien für die Politik- und Gesellschaftsberatung. URL: <https://www.acatech.de/akademie/leitlinien-politikberatung/>

acatech Richtlinien für den internen Gebrauch (nicht veröffentlicht):

Corporate Design Handbuch

Leitfaden Publikationen

A.2 Dokumente und Vorlagen für die Projektarbeit

A.2.1 Richtlinien für acatech Projektgruppen

Richtlinien für acatech Projektgruppen

Beschlossen durch das Präsidium am 11.2.2014, aktualisiert 18.11.2025

acatech fördert den Dialog über technologiebezogene Zukunftsfragen und setzt sich dafür ein, dass aus Ideen Innovationen und aus Innovationen Wohlstand, Wohlfahrt und Lebensqualität erwachsen. In diesem Sinne berät acatech Politik und Gesellschaft – unabhängig, wissenschaftsbasiert und gemeinwohlorientiert. acatech identifiziert innovationspolitische Handlungsfelder und unterstützt bei der Evaluation der ergriffenen Maßnahmen. acatech initiiert und begleitet Forschung, betreibt aber in der Regel keine eigene Forschung.

In acatech Projektgruppen arbeiten Wissenschaftler:innen verschiedener Disziplinen und Expert:innen aus der Wirtschaft ehrenamtlich zusammen. Zur Regelung der Zusammenarbeit in acatech Projektgruppen hat die Akademie sich die folgenden Richtlinien gegeben⁷:

1 Zusammensetzung und Berufung von Projektgruppen

Projektgruppen erhalten ihren Auftrag aus dem Präsidium. Die Mitglieder der Projektgruppe müssen keine acatech Mitglieder sein. Um arbeitsfähig zu bleiben, sollte die Projektgruppe in der Regel nicht mehr als 15 Personen umfassen. Weiterer Sachverstand kann über Anhörungen, Workshops, Interviews oder Expertisen eingeholt werden. Die für die Projektdurchführung notwendige Fachkompetenz muss vorhanden sein. In der Regel sollten auch Expert:innen aus der Wirtschaft zur Projektgruppe gehören. Bei der Zusammenstellung der Projektgruppe ist ein Kompromiss zwischen einer möglichst großen Bandbreite von Positionen und hinreichender Arbeitsfähigkeit zu finden.

2 Interessenkonflikte

Die Projektgruppenmitglieder einschließlich der Projektleitung verpflichten sich, bei Ihrer Berufung Interessen und Abhängigkeiten, die Zweifel an ihrer Unvoreingenommenheit wecken könnten, gegenüber der Akademie offen zu legen. Beim Kick-off-Meeting fragt die Projektleitung ab, ob Projektgruppenmitglieder aus der Wissenschaft Interessenkonflikte haben, die möglicherweise Zweifel an ihrer Unvoreingenommenheit in Bezug auf das Thema wecken könnten.⁸ Diese Punkte werden im Protokoll notiert. Bei Bedarf hält die Projektleitung dazu mit der wissenschaftlichen Geschäftsführung und den

⁷ Diese Richtlinien sind Teil des *acatech Qualitätsmanagement-Handbuchs*.

⁸ Als Orientierung dafür, worin mögliche Interessenkonflikte bestehen können, sollen die „Regeln zum Umgang mit Interessenkonflikten bei der Beratungstätigkeit der Senatskommissionen der Deutschen Forschungsgemeinschaft“ dienen. Siehe: http://www.dfg.de/formulare/72_01/72_01_de.pdf [Stand: 18.10.2016]

Präsidiumspaten/-patinnen des betreffenden Programmbereichs Rücksprache. Bei Projektgruppenmitgliedern aus der Wirtschaft wird davon ausgegangen, dass die Nennung ihrer institutionellen Zugehörigkeit ausreichend ist, um Transparenz herzustellen.

3 Vertraulichkeit

Die Beratungen in der Projektgruppe werden während der Projektlaufzeit und danach von allen Beteiligten vertraulich behandelt. Die im Prozess der Projektdurchführung entstehenden Textentwürfe bleiben ebenso vertraulich.

4 Umgang mit Dissens

Alle Projektgruppenmitglieder bemühen sich, inhaltliche Meinungsverschiedenheiten, insbesondere zu Handlungsempfehlungen, sachlich auszutragen und schließlich zu einer gemeinsamen Position zu gelangen, die die Akademie nach außen vertreten kann.

Wo dies trotz intensiver Bemühungen nicht möglich ist, werden die alternativen Positionen in der Abschlusspublikation mit ihren jeweiligen Begründungen festgehalten.

Aufgabe der Projektleitung ist es, derartige Meinungsbildungsprozesse zu moderieren. Bei Bedarf können die Programmbereichspaten/-patinnen die Projektgruppe dabei unterstützen.

5 Organisation der Projektarbeit und Erteilung von Aufträgen

Die Arbeit in acatech Projektgruppen und anderen Beratungsgremien ist ehrenamtlich. Die Projektleitung und die Projektgruppe werden bei ihrer Arbeit von einem Projektkoordinator/einer Projektkoordinatorin in der acatech Geschäftsstelle unterstützt. Er/sie steuert den gesamten Projektprozess, verantwortet das Budget und arbeitet eng mit der Projektleitung zusammen.

Bei drittmittelfinanzierten Projekten können zusätzlich Unteraufträge an Fachinstitute oder einzelne Expert:innen vergeben oder Konsortien mit externen Instituten gebildet werden.

In Ausnahmefällen können bei drittmittelfinanzierten Projekten auch persönlich honorierte Unteraufträge an Mitglieder der Projektgruppe vergeben werden (z.B. für spezielle Expertisen). Dies ist in jedem Einzelfall durch das für den betreffenden Programmbereich bzw. das Projekt zuständige Präsidiumsmitglied zu genehmigen und außerdem für alle Mitglieder der Projektgruppe transparent darzustellen.

Die Zusammensetzung der Projektgruppe, sämtliche Auftragnehmer und der Arbeitsprozess werden nach außen transparent gemacht.

Reisekosten werden den ehrenamtlich Mitwirkenden gemäß den Regularien des Bundesreisekostengesetzes durch acatech erstattet. Das Reisekostenformular und ein entsprechendes Merkblatt sind bei der Geschäftsstelle erhältlich.

6 Review-Verfahren

Der Projekt-Review bei der *Erweiterten Vorgehensweise* dient der Qualitätssicherung von acatech POSITIONEN. Das Präsidium setzt frühzeitig für jedes Projekt eine Review-Gruppe von 3 Personen

ein. Diese umfasst ein Präsidiumsmitglied (Review-Leitung und zugleich Präsidiumspate/-patin) sowie zwei weitere Personen, von denen möglichst eine kein acatech-Mitglied sein sollte. Diese sollen die Inhalte fachlich beurteilen können, aber nicht Teil der Projektgruppe sein.

Nach Abschluss der Projektarbeit und Freigabe des Textes der acatech POSITION durch die Projektleitung werden die Reviewer gebeten, ein Gutachten zu erstellen. Nach Eingang der Gutachten konsolidiert die Geschäftsstelle die Kritikpunkte in einer Liste und übermittelt diese samt den Gutachten an die Projektleitung und die Review-Leitung. Nach Freigabe des Textes durch die Projektleitung und die Review-Leitung wird der Text dem Präsidium vorgelegt. Kommt es zwischen Projekt- und Review-Leitung zu einem Dissens, welche Punkte überarbeitet werden müssen, so entscheidet zunächst die Projektleitung. Bei Vorlage im Präsidium wird der Dissens transparent gemacht und das Präsidium entscheidet über strittige Punkte.

7 Syndizierung

Das Präsidium als Projektauftraggeber syndiziert (verabschiedet) abschließend die acatech POSITION und macht die Veröffentlichung damit zu einem offiziellen Dokument der Akademie. Dazu stellt die Projektleitung die Projektergebnisse in der Regel in einer Präsidiumssitzung vor. Das Präsidium kann eine Position a) syndizieren, b) mit Änderungen syndizieren oder c) zur Überarbeitung an die Projektgruppe zurückgeben.

8 Veröffentlichung und Kommunikation

Die Projektleitung und die Projektgruppe verantworten den Inhalt der Arbeitsergebnisse von acatech. Mit der Syndizierung durch das Präsidium wird daraus eine offizielle Stellungnahme der Akademie (Herausgeber ist acatech).

Studien können als Gesamttext einer Autor:innengruppe verfasst sein oder als Sammlung von Kapiteln, die von verschiedenen Autor:innen(gruppen) verfasst worden sind (Herausgeber ist in diesen Fällen die Projektleitung).

Eine Kommunikation nach außen aus einem laufenden Projekt heraus ist in Abstimmung zwischen Projektleitung und Geschäftsstelle möglich. Diese kann der Information der Öffentlichkeit über das bearbeitete Thema und die damit verbundenen Herausforderungen dienen. Es dürfen jedoch keine vorläufigen, noch nicht abgestimmten Ergebnisse oder Empfehlungen kommuniziert werden.

Alle Pressekontakte mit Bezug auf das Projekt laufen über die Kommunikationsabteilung der Geschäftsstelle. Auch bei Presseanfragen, die sich direkt an die Projektleitung oder ein Projektgruppenmitglied richten, ist die Geschäftsstelle umgehend einzubeziehen.

A.2.2 Projektsteckbrief

Stand: xx.xx.xxxx

Projektsteckbrief

Name des Projekts

1 Projektstammdaten

Projektlaufzeit:

Projektleitung:

Projektkoordination (Geschäftsstelle):

Kooperationspartner:

2 Zusammenfassung (max. 200 Wörter)

- Beschreibung des Themas
- Relevanz des Themas
- Probleme, Herausforderungen, Risiken

3 Zieldimensionen

Inhaltliches Gestaltungsziel auf gesellschaftlicher Ebene (individuell ausformulieren):

- Lorem Ipsum

Positionierungsziele für acatech (bitte wählen):

- Politik und Gesellschaft in technologiepolitischen Zukunftsfragen beraten
- acatech soll bei den entscheidenden Stakeholdern anerkannt, gehört und gefragt werden
- Strukturen für den wissenschaftsbasierten Dialog über technologiebezogene Zukunftsfragen bereitstellen
- fundierte Handlungsentwürfe in öffentliche und politische Debatte einbringen und innovationspolitische Willensbildung fördern
- Austausch herausragender VertreterInnen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik ermöglichen
- Akzeptanz von Technik und Technikwissenschaften in Deutschland stärken
- technikwissenschaftlichen Nachwuchs fördern
- Stimme der Technikwissenschaften im In- und Ausland

Projektziele: Konkrete Ziele des Projekts (individuell ausformulieren):

- Lorem Ipsum

4 Projektformat

Kurzprojekt / Vertiefungsprojekt / Sonderprojekt / Akademienprojekt / Kooperationsprojekt / HORIZONTE-Projekt

5 Zielgruppen

6 Relevanz und Hintergrund

- Umfeldanalyse: Konkurrenz, betroffene Stakeholder
- Stand der Forschung und bisherige Vorarbeiten acatech

7 Arbeitsprogramm und Zeitplan

<i>Was?</i>	<i>Wer?</i>	<i>Zeitachse</i>	<i>Meilensteine</i>
<i>Arbeitspaket 1</i>			
<i>Arbeitspaket 2</i>			
<i>Arbeitspaket n</i>			

8 Projektfinanzierung

(ausführliche Übersicht siehe Excel zu Kalkulation⁹)

- Summe direkter Kosten:
- Gesamtkosten ohne Eigenanteil:
- Mittelherkunft:
- Ergebnis (direkte Kosten abzgl. Eigenanteil abzgl. externe Mittelherkunft):
- Anzahl fachlicher Personentage:
- Anzahl organisatorischer Personentage (Veranstaltungen, Kommunikation etc.):

⁹ Die Excel-Datei kann beim Projektkoordinator/bei der Projektkoordinatorin in der Geschäftsstelle angefragt werden.

A.2.4 Vorlage Review-Gutachten

Stand: xx.xx.xxxx

Review-Gutachten

Name des Projekts

Zu richten an: Präsident:in acatech (Mitgliederseite)

Via E-Mail an: Zuständige Ansprechpartner:innen in der Geschäftsstelle

Reviewer (Name, Institution): _____

Hinweis für Reviewer: Bitte zu jedem Punkt eine kurze Einschätzung und ggf. konkrete Änderungs- oder Überarbeitungsvorschläge nennen.

1 Thema/Fragestellung

u.a.:

- Gesellschaftspolitische Relevanz im Sinne des Auftrags von acatech, Politik und Gesellschaft zu beraten?
- Aufbereitung Stand der Forschung/des Wissens überzeugend?
- Sinnvolle Fokussierung des Themas?

2 Methodik

u. a.:

- Methodische Vorgehensweise der Fragestellung angemessen?
- Wird das Thema ausreichend breit bearbeitet?

3 Ergebnisse/Empfehlungen

u. a.:

- Lassen sich die Ergebnisse/Empfehlungen nachvollziehbar aus der Problemanalyse ableiten?
- Sind aus Ihrer Sicht alle wesentlichen Aspekte des Themas abgedeckt?
- Enthalten die Ergebnisse/Empfehlungen Neues oder sind neu fundiert?

4 Darstellung

u. a.:

- Ist der Text gut lesbar, logisch stringent und auch für Laien verständlich?
- Qualität/Verständlichkeit der Abbildungen?
- Sind die Ergebnisse und Empfehlungen verständlich, hinreichend konkret und pointiert?
- Ist die Zusammenfassung prägnant und für Entscheidungsträger:innen brauchbar?

5 Sonstige Anmerkungen

6 Zusammenfassende Einschätzung

A.2.5 Vorlage Feedbackbogen Projektgruppenmitglieder

Stand: xx.xx.xxxx

Feedbackbogen Projektgruppenmitglieder

Name des Projekts

Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden Punkten im Rahmen der Projektarbeit?

	sehr zufrieden	zufrieden	indifferent	unzufrieden	sehr unzufrieden
	++	+	0	-	--
Projekt insges.					
Publikation					
Kommunikation					
Veranstaltungen					
Organisation					

Was hat Ihnen besonders gut gefallen?

Was sollten wir verbessern?

A.2.6 Vorlage Projektbewertungsbogen

Stand: xx.xx.xxxx

Projektbewertungsbogen

Name des Projekts

Hinweis: Zusammenfassung, Projektziele, Zielgruppen, geplante Instrumente, Informationen zu Relevanz und Hintergrund, Arbeitsprogramm und Zeitplan sowie Projektfinanzierung werden im Projektsteckbrief zu Beginn des Projekts festgehalten. Der Projektsteckbrief wird dem Projektbewertungsbogen angehängt.

1 Projektstammdaten

Projektlaufzeit:

Projektleitung:

Projektkoordination (Geschäftsstelle):

Kooperationspartner:

Förderkennzeichen:

Kostenstelle/Kostenträger:

2 Bewertung der eingesetzten Instrumente

Publikationen und Medienkanäle

Name	Datum VÖ	Form der VÖ (Print/Online)	Auflage	Anzahl Ver- sand	Downloads
Publikation 1					
Publikation 2					

- Qualitatives Feedback der Zielgruppen zur Publikation (O-Töne)
- Zitation der Publikation
- Zusammensetzung und Qualität der Verteiler zum Publikations-Versand

Projektauftritt Homepage	Anzahl Aufrufe
Projektseite deutsch	
Projektseite englisch	
Weiterer projektbezogener Inhalt (einzeln auführen)	

- Highlights Social Media-Beiträge (Screenshots und Bilder) und zusammenfassende Angaben zu Intensität/Quantität Social Media Kommunikation und Wirkung (Views, Interaktion, Link-Klicks u.ä.)
- ggf. Übernahmen von Projektergebnissen und -botschaften in Medien, Politik, Stakeholderland-schaft, Wikipedia usf.
- Medienecho: Anzahl, erreichte Mediengattungen (Leit-, Publikums-, Fachmedien), stichpunktartig Analyse zu Quantität und Qualität/Tonalität der Medienberichte. Zusammenfassende Bewertung der Medienresonanz in Relation zu eingesetzten Mitteln.
- Einschätzung Medienresonanz: Inhalt der Medienberichte
- Highlights Medienberichte (Screenshots und Bilder) oder falls vorhanden Medienecho als Anhang.

Veranstaltungen und Dialogformate

Titel Datum Ort	Format	Kooperati- ons- partner	EA* Wiss.	EA* Wirt.	Anzahl TN** aktiv	Frauen (%) TN** aktiv	Anzahl TN** passiv	Frauen (%) TN** passiv
-----------------------	--------	-------------------------------	--------------	--------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------	---------------------------------

* Ehrenamt

** Teilnehmende

- Zufriedenheit und Anregungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (O-Töne)
- Einschätzung der Zielgruppe
- Zusammensetzung und Qualität der Podien/Sitzungen
- Zusammensetzung und Qualität der Verteiler zu Veranstaltungs-Einladungen
- Zusammensetzung der passiven Teilnehmerinnen und Teilnehmer

3 Bewertung durch Projektgruppe und Begleitkreis

4 Bewertung durch Reviewgruppe

5 Perspektive und Weiterentwicklung

6 Gesellschaftlicher Impact des Projekts

- Nachweisbarer, übergeordneter Impact auf Ebenen der Politik, Gesellschaft, Wirtschaft, Wissen-schaft (bspw. veränderter öffentlicher und/oder politischer Diskurs zum Thema, konkrete Folge-Initiativen, konkrete Anfragen/Nachfragen etc.)
- Bewertung des gesellschaftlichen Impacts in Relation zu geplanten Instrumenten sowie eingesetz-ten Mitteln

Anlagen

- Medienspiegel (optional, wenn Medienecho erwartet)
- Nachweise für gesellschaftlichen Impact (siehe Abschnitt 6)