



studie

Erasmus+ in der Erwachsenenbildung

Wirkungen der Strategischen Partnerschaften in Deutschland → Langfassung

www.na-bibb.de



Erasmus+
ERWACHSENENBILDUNG

Nationale Agentur
beim Bundesinstitut
für Berufsbildung

NABIBB.
BILDUNG FÜR EUROPA

Abschlussbericht

Auftrag: Studie zur Wirkung der unter Erasmus+ geförderten
Strategischen Partnerschaften in der Erwachsenenbildung

Autorinnen: Eva Quiring
Dagmar Meyer
Kerstin Wilhelm
Betina Hurtic

erstellt am: 06. August 2020

Inhaltsverzeichnis

1. Das Wichtigste in Kürze	4
2. Hintergrund, Zielsetzung und Fragestellung der Studie	7
3. Design der Studie.....	8
3.1. Ausgangsbedingungen.....	9
3.2. Phase I: Vorbereitung der Datenerhebungen und -analysen.....	9
3.3. Phase II: Kriteriengeleitete Analyse der Abschlussberichte geförderter Einrichtungen	9
3.4. Phase III: Onlinebefragung geförderter und nicht geförderter Einrichtungen	10
3.5. Phase IV: Qualitative Fallstudien	11
3.6. Phase V: Auswertung und Berichtslegung.....	12
3.7. Reflexion der eingesetzten Methoden	12
4. Wirkungen innerhalb der Organisationen.....	13
4.1. Beschreibung der in Deutschland geförderten Organisationen.....	14
4.2. (Weiter-)Entwicklung von Kompetenzen und Strukturen innerhalb der Organisationen	32
4.3. (Weiter-)Entwicklung der Organisationsangebote.....	39
5. Wirkungen auf die Zielgruppen	48
5.1. Beschreibung der Zielgruppen	48
5.2. Erreichung und Stärkung der Zielgruppen.....	55
5.3. Nutzung der Projektergebnisse und -Produkte durch die Zielgruppen.....	60
6. Wirkungen auf die Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen	61
6.1. Veränderungen von Kooperationsstrukturen und Netzwerken.....	61
6.2. Folgeaktivitäten mit Partnerorganisationen und darüber hinaus.....	72
7. Wirkungen im Umfeld der Organisationen	77
7.1. Projektresonanz im näheren Umfeld	77
7.2. Einbindung und Resonanz der politischen Ebene	85
8. Bedeutsame Kontext- bzw. Gelingensfaktoren.....	90
9. Anregungen zur Weiterentwicklung der Fördermodalitäten aus Sicht der Befragten	96
10. Anregungen zur Weiterentwicklung des Berichtsrasters aus Sicht der Gutachterinnen.....	99
11. Abbildungsverzeichnis.....	105
12. Anhang.....	107
12.1. Analyseraster.....	107
12.2. Interviewleitfaden Einzelinterview.....	112

12.3.	Interviewleitfaden Fokusgruppeninterview	115
12.4.	Fragebogen für geförderte Einrichtungen / für 2019 erstmals geförderte Einrichtungen / für bisher nicht geförderte Einrichtungen	118
12.5.	Essays der acht Fallstudien.....	119
	Fallstudie 1	119
	Fallstudie 2	124
	Fallstudie 3	130
	Fallstudie 4	133
	Fallstudie 5	136
	Fallstudie 6	141
	Fallstudie 7	144
	Fallstudie 8	148

1. Das Wichtigste in Kürze

Die Studie zur „Wirkung der unter Erasmus+ geförderten Strategischen Partnerschaften in der Erwachsenenbildung“ wurde im Zeitraum Mai 2019 bis August 2020 durchgeführt. Dafür wurde auf Basis von 74 Abschlussberichten geförderter Einrichtungen eine systematische Dokumentenanalyse vorgenommen. Ferner wurden 471 geförderte und bisher noch nicht geförderte Einrichtungen in Deutschland online befragt (Rücklauf: 33 Prozent bzw. N 154) sowie 8 Fallstudien durchgeführt, im Rahmen derer geförderte Organisationen vor Ort besucht und interviewt wurden.

Erasmus+ in der Erwachsenenbildung kann als äußerst erfolgreiches europäisches Förderprogramm bezeichnet werden. Sehr viele der 250 Strategischen Partnerschaften, die in den Jahren 2014 bis 2019 finanziell unterstützt und durch Einrichtungen mit Sitz in Deutschland koordiniert wurden, erreichten ihre Ziele.

Erasmus+ stärkt didaktische und zahlreiche andere Kompetenzen des Bildungspersonals

Die Analysen förderten zahlreiche Ergebnisse zutage, die auf Professionalisierungseffekte des Personals hinweisen, das mit den Erasmus+-Projekten betraut ist. Diese Wirkungen beziehen sich im Wesentlichen auf a) den Hinzugewinn didaktischer Kompetenzen, b) eine persönliche inhaltlich-fachliche Weiterentwicklung durch das Projekt, c) die Ausweitung der Fremdsprachenkenntnisse, d) auf weitere personale Kompetenzzuwächse sowie e) eine sich zusehends professionalisierende Projektabwicklung und/oder Antragstellung. In einigen Fällen geht die Professionalisierung soweit, dass die beteiligten Akteure ein spezifisches Wissen aufbauen, das sie als Expert(inn)en in Fachkreisen und darüber hinaus etabliert.

Der Austausch mit den Partnereinrichtungen stärkt das europäische Bewusstsein

Erasmus+ in der Erwachsenenbildung ermöglicht durch europäische Begegnung und Zusammenarbeit, sowohl unbekannte als auch ungewöhnliche Wege kennenzulernen und nachzuvollziehen. Besonders durch die intensive Beschäftigung mit Themen aus einer transnationalen Perspektive, kommt es in vielen Fällen zu einer Abkehr von nationalstaatlich geprägten Denkmustern. Die Vorzüge eines europäischen (Denk-)Ansatzes werden offensichtlich. Dieses europäische Bewusstsein macht sich innerhalb der Einrichtungen zum Teil auch bei Kolleg(inn)en bemerkbar, die nicht unmittelbar mit dem Projekt zu tun haben. Die Wirkungen „springen“ somit in einigen Fällen innerhalb der Organisationen über.

Zudem befördert Erasmus+ den Ausbau bestehender Netzwerke, indem die Partnereinrichtungen a) Zugang zu ihren Netzwerken gewähren und b) Akteure dieser Netzwerke gezielt in die Entwicklung der Produkte bzw. Ergebnisse eingebunden werden.

Erasmus+ führt eher selten zu dauerhaften strukturellen Veränderungen innerhalb der Einrichtungen

Durch eine Personalsituation, wonach die eingebundenen Personen meist auch nach Projektschluss an die Einrichtung gebunden werden können, ist es in vielen Fällen möglich, das im Rahmen der Projekte aufgebaute Know-how dauerhaft für die Organisation zu nutzen. Darüber hinaus fallen die Wirkungen auf struktureller Ebene eher gering aus. Die im Rahmen der Studie erhobenen Daten legen den Schluss nahe, dass die Projekte i.d.R. kaum dauerhafte strukturelle Veränderung in der Organisation bewirken. Wenn es zu strukturellen Veränderungen kommt, so dauern sie eher nur entsprechend der Projektlaufzeit an. Weniger tiefgreifende strukturelle Veränderungen wie z.B. eine Veränderung der Aufgabenbereiche innerhalb der zuständigen Abteilung, wurden hingegen von den Befragten durchaus beobachtet.

Die Projekte tragen zu einem Digitalisierungsschub innerhalb der Organisationen bei

Auch wenn die Erasmus+-Projekte in den meisten Fällen keine weitreichenden strukturellen Veränderungen innerhalb der Einrichtung hervorrufen, so lösen sie durchaus in zahlreichen Fällen einen deutlichen Digitalisierungsschub aus, im Rahmen dessen digitale Informations- und Kommunikationstools dauerhaft eingeführt und nach Projekteende weiterhin verwendet werden. Insbesondere der transnationale Erfahrungsaustausch über die Vorzüge und Nachteile einzelner Tools sorgt für einen gewissen Innovationsschub und den Blick über das Altbekannte hinaus.

Die transnationale Zusammenarbeit trägt maßgeblich zur Produktqualität bei

Es zeigt sich, dass die Qualität v.a. dann ein hohes Niveau erreicht, wenn es den Beteiligten gelingt, sich von nationalstaatlich geprägten Denkmustern zu lösen und die Diskussionen im Zuge der Entwicklungsphase mit einer transnationalen Perspektive zu führen. Sofern dies gelingt, trägt der transnationale Austausch über lokale Herausforderungen dazu bei, dass erkannt werden kann, an welchen Stellen sich die Herausforderungen europaweit zum Teil ähneln und wo sie sehr spezifisch bzw. individuell gelagert sind. Dies führt in der Folge dazu, dass die Projektergebnisse sehr „perspektivenreich“ und zeitgleich auf die Bedürfnisse der Zielgruppe/n vor Ort zugeschnitten sind. Durch die Zusammenführung des Know-hows verschiedener Partnerorganisationen werden der fachliche Austausch sowie die gemeinsame Ideenfindung angeregt, was zu qualitativ hochwertigen und innovativen Ergebnissen führt.

Die entwickelten (im)materiellen Produkte verschaffen den Organisationen häufig ein Alleinstellungsmerkmal. Dies liegt zum einen an der beschriebenen Art und Weise ihrer Entwicklung, die zu einer Qualität führt, die sich von vergleichbaren Produkten, die eher „nur“ unter Beteiligung lokaler (nationaler) Akteure entstehen, klar unterscheidet. Den Projektergebnissen ist deutlich anzumerken, dass die behandelten Themen bzw. Problemlagen multiperspektiv betrachtet und Ideen und Anregungen integriert werden, die bis dato in den eigenen Fachkreisen eher unbekannt waren. Zum anderen heben sich die Ergebnisse dadurch ab, dass sie Themen bzw. Problemlagen adressieren, die bis dato eher selten oder gar nicht durch andere Akteure aufgegriffen wurden. Dies wird den geförderten Einrichtungen immer wieder von Fachkreisen und Interessierten aus dem Umfeld der Projekte zurückgespiegelt.

Erasmus+ in der Erwachsenenbildung erreicht insbesondere auch vulnerable Gruppen

Die Analysen ergaben, dass Erasmus+ in der Erwachsenenbildung viele Menschen anspricht, die über formale Bildungsangebote häufig nicht erreicht werden. Außerdem gelingt es in besonders hohem Maße vulnerable Gruppen zu adressieren. So stellen die sogenannten „hard to reach groups“ rund ein Drittel der Zielgruppen dar.

Die Projekte stärken Selbstwirksamkeitserfahrungen und Handlungskompetenzen bei den Zielgruppen

Alle Projektverantwortlichen bestätigen in den Erhebungen, ihre jeweils „geplante“ Zielgruppe auch „de facto“ erreicht zu haben. Hinsichtlich der Stärkung der Zielgruppen zeigten die Ergebnisse, dass v.a. über Wirkungen berichtet wurde, die während der Projektlaufzeit festgestellt werden konnten und die zum Teil systematisch (durch Evaluationen) erhoben wurden. Nach Projektende brechen die direkten Kontakte zu den Zielgruppen dann jedoch häufig ab oder werden nur noch zu einzelnen Sub-Gruppen aufrechterhalten.

Insgesamt lassen sich die festgestellten Wirkungen bei den Zielgruppen unterteilen in a) eine Sensibilisierung für die jeweilige Situation bzw. das Thema, b) einen spezifischen Wissenserwerb, c) eine Steigerung der Selbstwirksamkeitserfahrungen, d) eine Stärkung der Handlungskompetenz sowie e) eine Stärkung in der Rolle als Multiplikator(in).

Erasmus+ eröffnet Perspektiven für Folgeaktivitäten

In 96 Prozent der Fälle bestehen die Kontakte zu den europäischen Partnereinrichtungen auch nach Abschluss des Projektes fort. In 81 Prozent der Fälle gehen diese Kontakte in gemeinsame Folgeaktivitäten über. Der Wunsch, sich mit einem Thema inhaltlich weiter zu beschäftigen oder realisierte (im)materielle Produkte weiter zu entwickeln und zu verbreiten, ist das Hauptmotiv für weitere Kooperationsprojekte.

Die Projektergebnisse werden in das Angebot der Einrichtungen integriert

Die Projektergebnisse werden i.d.R. dauerhaft von den beteiligten Einrichtungen verwendet; wenngleich auch häufig nicht 1:1. Adaptionen scheinen angezeigt, um die Produkte an das reguläre Programm sowie das reguläre Stammpublikum der Einrichtungen anzupassen. Und dieses unterscheidet sich in Teilen von den Zielgruppen, die durch die Projekte adressiert wurden.

Projekte tragen zur Imageförderung der Einrichtungen bei

Die Organisationen erfahren, ausgelöst durch die Erasmus+-Projekte, eine stärkere Wahrnehmung vor Ort. So meldeten z.B. die online Befragten relativ eindeutig zurück, dass die Projekte zu einer verbesserten Wahrnehmung ihrer Einrichtung durch Dritte führen. Dabei werden die Projekte zuvorderst von den Akteuren vor Ort wahrgenommen. Darüber hinaus geben die Projekte wichtige Impulse in die (Stadt-)Gesellschaft hinein. Und nicht zuletzt leisten sie aus Sicht von 68 Prozent der Befragten einen wichtigen Beitrag für die regionale Entwicklung vor Ort. Ferner werden die geförderten Einrichtungen verstärkt auch als potenzielle Partnereinrichtung in ihrem Umfeld wahrgenommen.

Die durch die Projekte erlangte Sichtbarkeit wirkt sich für manche Einrichtungen auf lokaler Ebene positiv aus. Vereinzelt berichteten die Projektverantwortlichen von einem gestiegenen Bekanntheitsgrad. Einige Strategische Partnerschaften erhalten auch Preise und Auszeichnungen auf regionaler oder nationaler Ebene, was die Schlussfolgerung nahelegt, dass auch diese zum Image der Einrichtungen beitragen.

Die Projektergebnisse erhalten positive Resonanz aus Fachkreisen

Aus Fachkreisen erhalten die geförderten Einrichtungen zum Teil ebenfalls positive Resonanz auf ihre Strategischen Partnerschaften. Die Projektverantwortlichen werden zu Vorträgen, Fachgesprächen, Konferenzen und internationalen Fachmessen eingeladen, in denen sie sich qua thematischer Ausrichtung des Projekts bereits bewegen. Zudem forcieren sie selbst die Präsentation ihrer Ergebnisse in diesen Kreisen. Zum Teil entstehen neue Formen der Zusammenarbeit.

Erasmus+ in der Erwachsenenbildung wirkt zum Teil auch auf politischer Ebene

Die analysierten Strategischen Partnerschaften erreichen zu einem nicht unerheblichen Teil politische Akteure. So gaben 60 Prozent der Befragten an, dass aus ihrer Sicht deren Erreichung „voll und ganz“ bzw. „eher“ gelungen sei. 36 Prozent gaben hingegen an, dass die Projekte aus ihrer Sicht „(eher) nicht“ die politischen Akteure erreichen. Diese leicht skeptische Einschätzung von gut einem Drittel der Befragten setzt sich in den Abschlussberichten sowie in den Fallstudien zum Teil fort.

Die skeptischen Einschätzungen lassen sich damit begründen, dass die Projektverantwortlichen nach Abschluss der Projekte nicht mehr so am Ball bleiben können, da das Tagesgeschäft dann wieder Vorrang hat. Somit fehlen die Ressourcen, um die angestoßenen Prozesse auch auf politischer Ebene adäquat weiter begleiten zu können. Außerdem scheint es manchen Projektverantwortlichen an den nötigen Zugängen zu relevanten Entscheidungsträger(inne)n zu fehlen.

Allerdings gilt es anzuerkennen, dass nicht alle Erasmus+-Projekte über eine politische Dimension verfügen, weshalb die Kontaktaufnahme zu politischen Entscheidungsträger(inne)n auch nicht immer per se im Fokus steht.

2. Hintergrund, Zielsetzung und Fragestellung der Studie

Mit dem Programm Erasmus+ soll die Mobilität zu Lernzwecken und die transnationale Zusammenarbeit gefördert werden. Erasmus+ beabsichtigt, Kompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern und die Modernisierung der Systeme voranzubringen. Das Programm gliedert sich in sechs Bereiche: Hochschulbildung, Schulische Bildung, Berufliche Bildung, Erwachsenenbildung, Jugend in Aktion und Sport.

Zuständig für die Umsetzung ist seit Januar 2014 die *Nationale Agentur Bildung für Europa* beim *Bundesinstitut für Berufsbildung* (NA beim BIBB) des europäischen Bildungsprogramms Erasmus+ in der beruflichen Bildung und der Erwachsenenbildung. Die Umsetzung wird von ihr im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) übernommen.

Zum Aufgabenspektrum der Nationalen Agentur zählt u.a., die Auswirkungen der durch Erasmus+ geförderten Projekte in Deutschland festzustellen. Im Bereich der Erwachsenenbildung ist dies eine besonders komplexe Aufgabe, da die Akteurslandschaft äußerst vielschichtig und heterogen ist. Anders als in den Bildungsbereichen Schule, Hochschule und Beruf ist die Erwachsenenbildung weder in ein übergreifendes System eingebettet noch gibt es klare Bildungsverläufe.

In Deutschland haben bislang nur rudimentäre Erhebungen zu den Wirkungen von Erasmus+ auf die Erwachsenenbildung stattgefunden: Zum einen die in mehreren Ländern durchgeführte Zwischenevaluation der EU-Kommission zum Programm Erasmus+ (2017/2018) sowie zum anderen die eigene Befragung der Nationalen Agentur zu institutionellen Auswirkungen von europäischen Projekten in Erasmus+ (2017). Beide Erhebungen waren jedoch nicht speziell auf den Bereich der Erwachsenenbildung ausgerichtet.

Aus diesem Grund ist das Ansinnen der vorliegenden Studie, die bisherigen Untersuchungsergebnisse im Bereich der Erwachsenenbildung aufzugreifen, qualitativ zu erweitern und zu vertiefen. Im Zentrum der Studie steht die Frage, wie europäische Projektkooperationen in die Strukturen der Erwachsenenbildung eingebettet sind und welche Auswirkungen sie in diesem Zusammenhang entfalten.¹

Ziel der Studie ist es, die Wirkungen von europäischer Projektarbeit transparent, nachvollziehbar und belegbar zu machen und darüber hinaus die strukturelle Wirkkraft der Projekte in der Erwachsenenbildung zu beleuchten. Zudem soll die Studie Erkenntnisse und Gelingensfaktoren für die Nationale

¹ Vgl. Nationale Agentur (2019): Leistungsbeschreibung zur Auftragsvergabe Studie zur Wirkung von Projekten im Programm Erasmus+ auf die Erwachsenenbildung, S.1

Agentur liefern, um zukünftige Projekte zielgerichtet und anwenderorientiert bei der Verbreitung unterstützen zu können. Letztlich soll dadurch erreicht werden, dass das Programm Erasmus+ im Bereich Erwachsenenbildung in Deutschland eine stärkere Legitimation erhält.²

Mit Blick auf die organisationsspezifischen sowie die strukturellen bzw. kontextuellen Bedingungen stehen folgende Fragestellungen im Fokus der vorliegenden Studie:

Einrichtungsebene³:

- Welche Wirkungen sind bei der Organisations- und Personalentwicklung zu beobachten?
- Welche strukturellen Veränderungen sind bei der Organisations- und Personalentwicklung zu beobachten?
- Welche Wirkungen werden mit den Ergebnissen und Produkten erzielt?
- Welche Zielgruppen bzw. Endnutzer(innen) profitieren von den Projekten?
- Welche Wirkungen sind bei den Zielgruppen bzw. Endnutzer(innen) zu beobachten?

Strukturelle Ebene:

- Wie kann eine „strukturelle Ebene“ im Kontext von Erwachsenenbildung beschrieben und eingegrenzt werden?
- Welche Einflüsse haben die Projekte auf das nähere und weitere Umfeld der Einrichtung?
- Wie verändern sich Kooperationsstrukturen und Netzwerke (einer Einrichtung) durch ein Projekt?
- Inwieweit erreichen europäische Projekte eine politische Ebene?

3. Design der Studie

Im Rahmen des Auftaktworkshops am 16. Mai 2019 wurde zwischen der Auftragnehmerin und der Nationalen Agentur als Auftraggeber vereinbart, die Durchführung der Studie in fünf Phasen zu unterteilen: (1) Vorbereitung der Datenerhebungen und -analysen, (2) systematische Durchsicht der Abschlussberichte im Sinne einer Sekundärdatenanalyse, (3) teilstandardisierte Onlineerhebung von Primärdaten, (4) Durchführung qualitativer Fallstudien, (5) Auswertung und Berichtslegung.

Mit diesem Vorgehen wurde dem Generative Causation-Ansatz⁴ gefolgt. Dieser Ansatz befasst sich, abgesehen von der Feststellung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen, damit, mit einem Methoden-Mix Informationen zu erheben, die das Zustandekommen dieser Beziehungen erklären können. So wurden durch die qualitativen Fallstudien direkte Beobachtungen im Prozess möglich; ferner wurden durch die Dokumentenanalyse der Abschlussberichte in Ansätzen Vorher-Nachher-Betrachtungen möglich; die Onlinebefragung ermöglichte eine retrospektive Reflexion. Außerdem kam durch die Nutzung von Vergleichsgruppendaten der Ansatz des Counterfactual Frameworks⁵ zum Tragen. Im Mittelpunkt dieses Ansatzes zur Wirkungserfassung steht der Vergleich prinzipiell identischer Fälle, bei denen innerhalb der treatment-group (also der Kreis aller Einrichtungen, für die Erasmus+ in der Erwachsenenbildung in Frage kommt) eine bestimmte Ursache gegeben ist (faktische Situation, also in unserem Falle die

² Vgl. ebd.

³ Im vorliegenden Bericht verwenden wir die Begriffe Einrichtung bzw. Organisation jeweils synonym.

⁴ Vgl. Stern, E., Stame, N., Mayne, J., Forss, K., Davies, R., Befani, B. (2012). Broadening the range of designs and methods for impact evaluation. Working Paper 38. London. Verfügbar unter www.oecd.org/derec/unitedkingdom/50399683.pdf (Zugriff 14.4.2020)

⁵ Vgl. ebd.

„geförderten Einrichtungen“) und bei der non-treatment-group nicht (kontrafaktische Situation, in unserem Falle die „bisher nicht geförderten Einrichtungen“).

Studienübergreifend wurden zudem die Vorgaben der Triangulation⁶ berücksichtigt. Darunter ist neben der Methoden-Triangulation (der Einsatz unterschiedlicher Datenerhebungsmethoden) auch die Daten-Triangulation (die Nutzung unterschiedlicher Datenquellen) sowie die sog. Investigator-Triangulation (der Einsatz mehrerer Gutachterinnen) zu verstehen.

3.1. Ausgangsbedingungen

Um eine größtmögliche Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu erreichen, nimmt die Studie ausschließlich die Förderaktion „Strategische Partnerschaften“ in den Blick.

Im Rahmen dieser Förderaktion standen für den Zeitraum 2014 bis 2019 die folgenden Dokumente bzw. Kontakte zur Verfügung, die im Verlauf der Studie herangezogen werden konnten:

- 74 Abschlussberichte von in Deutschland koordinierten Projekten,
- 429 Kontaktadressen zu deutschen koordinierenden Einrichtungen und deutschen Partnereinrichtungen, deren Projektantrag bewilligt wurde,
- 42 Kontaktadressen zu deutschen koordinierenden Einrichtungen, deren Erasmus+-Projektantrag (aus den Jahren 2017 bis 2019) nicht bewilligt werden konnte.

3.2. Phase I: Vorbereitung der Datenerhebungen und -analysen

In der ersten Studienphase wurden die beiden oben genannten Berichte zur Zwischenevaluation der EU-Kommission zum Programm Erasmus+ (2017/2018) sowie der Befragung zu institutionellen Auswirkungen von europäischen Projekten in Erasmus+ (2017) analysiert. Auf Grundlage dieser Analyse wurde anhand der Untersuchungsfragen der vorliegenden Studie ein [Analyseraster](#) (siehe Anhang) entwickelt. Dieses mit der Nationalen Agentur abgestimmte Analyseraster diente als Grundlage für die folgenden Arbeitsschritte.

3.3. Phase II: Kriteriengeleitete Analyse der Abschlussberichte geförderter Einrichtungen

In der zweiten Phase wurden 74 Abschlussberichte, die zum Zeitpunkt Juni 2019 vorlagen, entlang des abgestimmten Analyserasters deduktiv untersucht. Die Berichte deckten jeweils einen bis zu dreijährigen Projektzeitraum ab. Die ältesten Berichte stammten aus der Phase 2014-2017, die jüngsten aus der Phase 2016-2018, ein Bericht aus der Phase 2017-2019.

Jede der vier Gutachterinnen analysierte mittels MAXqda und dem im Analyseraster festgehaltenen Codes-System zwischen 18 und 19 Berichte. Bei der Zuteilung der Berichte wurde auf eine Gleichverteilung von a) der insgesamt zu analysierenden Seitenzahl sowie b) der Berichte in englischer sowie deutscher Sprache geachtet. Die Ergebnisse dieser umfangreichen Dokumentenanalyse wurden mit dem Zwischenbericht vorgelegt und dienen als zentrale Datengrundlage für den vorliegenden Abschlussbericht.

⁶ Vgl. Flick, U. (2004). Triangulation. Eine Einführung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaft.

3.4. Phase III: Onlinebefragung geförderter und nicht geförderter Einrichtungen

Für die dritte Phase der Studie wurde erneut das genannte Analyseraster herangezogen. Es wurde geprüft, auf welche Fragen bzw. zu welchen Aspekten die Dokumentenanalyse bereits in ausreichendem Maße Antworten liefern konnte und wo noch Lücken vorhanden waren. Die Ergebnisse der Berichtsanalysen ermöglichten eine Fokussierung in der Onlinebefragung.

Gemeinsam mit der Nationalen Agentur wurde entschieden, die Befragung⁷ an drei unterschiedliche Gruppen zu richten:

- an Einrichtungen, die entweder als koordinierende Einrichtung oder als Partner im Jahr 2018 oder davor in einem geförderten Projekt mitgewirkt hatten (nachfolgend in den Grafiken auch als „gefördert“ bezeichnet)
- an Einrichtungen, die als koordinierende Einrichtung im Jahr 2019 erstmalig in einem geförderten Projekt mitgewirkt hatten (in den Grafiken als „2019 erstmals gefördert“ bezeichnet)
- an Einrichtungen, die als koordinierende Einrichtung einmalig oder bereits mehrfach in den Jahren 2017, 2018 oder 2019 ohne Erfolg einen Projektantrag eingereicht hatten (in den Grafiken als „bisher nicht gefördert“ bezeichnet)

Die elektronische Einladung zur Teilnahme an der Onlinebefragung erfolgte durch die Nationale Agentur. Alle drei Befragungen wurde mit dem Versand dieser E-Mail am 29. Oktober 2019 online und am 07. Januar 2020 wieder offline gestellt. So wurden den Teilnehmenden zehn Wochen Beantwortungszeit ermöglicht. Nach einem Monat Laufzeit wurde durch die Nationale Agentur am 03. Dezember 2019 eine Erinnerungsmail an alle Befragten geschickt. Diese Erinnerung löste einen großen Schub aus und erhöhte die Beteiligung um rund 10 Prozentpunkte bei den geförderten und bisher nicht geförderten Einrichtungen sowie um 30 Prozentpunkte bei den 2019 erstmals geförderten Einrichtungen.

Insgesamt konnte mit folgenden Grundgesamtheiten und Rücklaufquoten gearbeitet werden:

	Grundgesamtheit	Rücklauf absolut (unvollständig ausgefüllte Fragebögen)	Rücklauf absolut (vollständig ausgefüllte Fragebögen)	Rücklauf in Prozent (bezogen auf vollständig ausgefüllte Fragebögen)
gefördert	403	188	129	32 %
2019 erstmals gefördert	26	17	13	50 %
bisher nicht gefördert	42	16	12	29 %

Abbildung 1: Datengrundlage der Onlinebefragung

Auch die Ergebnisse der drei teilstandardisierten Onlinebefragungen wurden im Zwischenbericht detailliert vorgestellt und dienen für den vorliegenden Abschlussbericht als zweite zentrale Datenquelle.

⁷ Die eingesetzten Fragebögen werden auf Nachfrage durch die Nationale Agentur gerne bereitgestellt.

3.5. Phase IV: Qualitative Fallstudien

In der vierten und letzten Phase der Datenerhebung wurden insgesamt acht qualitative Fallstudien durchgeführt. Auch für diese Phase wurde das genannte Analyseraster herangezogen und geprüft, auf welche Fragen die Dokumentenanalyse bereits in ausreichendem Maße Antworten liefern konnte und zu welchen Fragen die Onlinebefragung weitere Antworten liefern sollte. Hierdurch sollte sichergestellt werden, dass die noch verbliebenen Wissenslücken durch die Fallstudien geschlossen werden.

Die Fallauswahl erfolgte strukturiert auf Basis der Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse. Dabei wurden (während Phase 2) Textpassagen in den Abschlussberichten markiert, die auf eine „Erfolgsstory“ (Code C6) hinzuweisen schienen. Dazu zählten Textpassagen, in denen entweder die Projektverantwortlichen selbst Projektentwicklungen als besonderen Erfolg beschrieben oder die von den Gutachterinnen als Erfolg angesehen wurden. Diese zunächst subjektiven Funde ließen sich im Nachgang zur Analyse wie folgt clustern: Textpassagen, aus denen hervorging, dass

- äußerst innovative Konzepte oder Methoden zur Anwendung kamen und das Projekt insgesamt sehr gut geplant und zielorientiert umgesetzt wurde.
- ein besonderes Element der Zusammenarbeit oder Kooperation unerwartet gut funktionierte, wie die Kommunikation, die positive Arbeitsatmosphäre, die Qualität der Produkte etc.
- das Projektziel „übererfüllt“ wurde, indem z.B. mehr Teilnehmende oder Partner mit dem Projekt erreicht wurden als angenommen oder die Qualität der entwickelten Produkte die Erwartungen der Akteure selbst überstieg,
- eine Kooperation insgesamt so gut bewertet wurde, dass diese auch nach Ende der Erasmus+-Förderung weitergeführt werden soll.
- ein unerwartetes, plötzliches Problem auftauchte und erfolgreich gelöst wurde.

In 34 Abschlussberichten wurde von den Gutachterinnen der Code C6 „Erfolgsstory“ angewendet. Unter diesen Projekten befanden sich Projekte aus 11 unterschiedlichen Bundesländern, mit Sitz der koordinierenden Einrichtung entweder in Landgemeinden unter 5.000 Einwohner(innen) (1x), Kleinstädten mit 5.000 – 20.000 EW (4x), Mittelstädten 20.000-100.000 EW (11x), kleineren Großstädten 100.000-500.000 EW (9x) oder Großstädten über 500.000 EW (9x).

Aus diesen 34 Projekten wurden jene Fälle in die engere Auswahl gezogen, in denen es entweder um innovative Konzepte und Methoden ging oder besonders gelungene Kooperationen beschrieben wurden. Darüber hinaus wurden folgende Auswahlkriterien festgelegt: a) Sicherstellung einer gewissen Themenvielfalt bezogen auf das gesamte Panel, b) Art der Einrichtung, c) Größe der Stadt, in der die Einrichtung angesiedelt ist und d) Bundesland, in der die Einrichtung angesiedelt ist.

Die acht Einrichtungen, die gemeinsam mit der Nationalen Agentur aus dieser Vorselektion ausgewählt werden konnten, wurden anschließend seitens der Nationalen Agentur kontaktiert und zur Teilnahme an der Studie gebeten. In sieben von acht Fällen stieß die Anfrage auf positive Resonanz. Für den einen Fall wurde ein Nachrücker bestimmt.

Die Erhebungen wurden jeweils von einer Gutachterin vor Ort durchgeführt. Die teilnehmenden Personen wurden aufgrund ihrer Zuständigkeit im Projekt bzw. ihrer Involviertheit in das Projekt ausgewählt. Mit ihnen wurden leitfadengestützte Interviews und Fokusgruppeninterviews durchgeführt.⁸ Die [Interviewleitfäden](#) können dem Anhang entnommen werden.

Alle Interviews wurden jeweils nach Zustimmung der Befragten audioaufgezeichnet, im Anschluss transkribiert, deduktiv ausgewertet, in fallspezifischen Essays zusammengefasst und mit dem Zwischenbericht vorgelegt. Sie stellen ebenfalls eine zentrale Datenquelle der vorliegenden Studie dar.⁹

3.6. Phase V: Auswertung und Berichtslegung

Die Auswertung aller Primär- und Sekundärdaten erfolgte jeweils im Anschluss an die Phasen zwei bis vier. In regelmäßigen Abständen wurden die Zwischenergebnisse der Nationalen Agentur präsentiert und mit ihr besprochen.

Die abschließende fünfte Phase der Studie hatte zum Ziel, alle Daten in einer Gesamtschau zusammenzutragen. Das Ergebnis dieser Phase ist der Zwischenbericht, der am 20. April 2020 vorgelegt wurde. Die Gliederung des Zwischenberichts orientierte sich an den eben beschriebenen Datenerhebungsmethoden. Der Zwischenbericht wurde am 30. April 2020 gemeinsam mit der Nationalen Agentur diskutiert. Im Anschluss wurde entlang einer abgestimmten Gliederung der Abschlussbericht verfasst und am 15. Juni 2020 vorgelegt. Er dient als Grundlage der anvisierten Publikation, die gemeinsam mit der Nationalen Agentur in deutscher und englischer Sprache herausgebracht werden soll.

3.7. Reflexion der eingesetzten Methoden

Aus Sicht der Gutachterinnen erwies sich das Datenerhebungskonzept als äußerst praktikabel und auf den Forschungsgegenstand bezogen als angemessen. Die Studie konnte im zeitlich vorgegebenen Rahmen durchgeführt und (Zwischen-)Ergebnisse jeweils termingerecht vorgelegt werden. Insbesondere der schrittweise Datenerhebungsaufbau bewährte sich, da durch die umfangreiche Analyse der Abschlussberichte ein sehr guter Überblick der geförderten Einrichtungen samt ihrer Projekte gewonnen werden konnte. Dieser Überblick ermöglichte erstens eine präzise standardisierte Onlinebefragung und zweitens eine gezielte qualitative Analyse im Rahmen der Fallstudien.

Das Analyseraster, das zu Beginn der Dokumentenanalyse entwickelt wurde, erwies sich als optimales Instrument, um systematisch die noch bestehenden Wissenslücken zu identifizieren, die mit den weiteren Erhebungsphasen geschlossen werden konnten. Nach einem Pretest samt Optimierung konnte es von allen vier Gutachterinnen in Phase zwei ohne weitere Probleme „über“ die Texte der Abschlussberichte gelegt und die entsprechenden Textpassagen den Analysekriterien zugeordnet werden. Regelmäßige Abstimmungsgespräche in der Anfangsphase sorgten dafür, dass ein einheitliches Sinnverständnis gefunden werden konnte. Die angedachte Gewichtung einzelner Kriterien (vgl. Spalte ganz rechts im [Analyseraster](#)) erwies sich hingegen als wenig praktikabel. Sie konnte nicht wie geplant umgesetzt werden, da die Ausführungen in den Abschlussberichten sehr heterogen ausfielen und zu wenige Anhaltspunkte lieferten, um zu einer einheitlichen Gewichtung zu gelangen. So konnte die Gewichtung von Veränderung, also ob sich z.B. eine Professionalisierung der Zielgruppe gar nicht, nur

⁸ Die [Interviewleitfäden](#) können dem Anhang entnommen werden.

⁹ Die [Essays](#) zu diesen acht Fallstudien sind dem Anhang zu entnehmen.

leicht, stark oder sehr stark erkennen ließ, nur im Vergleich zu den anderen Projekten beurteilen und hing zudem von den mehr oder weniger detailreichen Ausführungen der Einrichtung ab.

Was den Gutachterinnen bei der Analyse besonders auffiel, waren die Redundanzen innerhalb vieler Abschlussberichte. Es ist anzunehmen, dass diese Redundanzen durch die Leitfragen ausgelöst wurden, die in den Berichtsformularen zu beantworten sind. Hierdurch werden Wiederholungen provoziert, teilweise ohne zusätzlichen Erkenntnisgewinn. Aus diesem Grunde befinden sich in [Kapitel 10](#) des vorliegenden Berichts Empfehlungen der Gutachterinnen zur Neuformulierung einzelner Leitfragen.

Erfreulich hoch fielen die Rücklaufquoten der drei Onlinebefragungen aus. So lag die durchschnittliche Rücklaufquote (bezogen auf alle drei Befragungen) bei 37 Prozent. Sie kann im Vergleich zu anderen Onlinebefragungen als sehr gut bewertet werden, da i.d.R. von einer Quote von rund 15-20 Prozent ausgegangen wird. Dieser Richtwert wurde somit im Rahmen dieser Studie weit überschritten.

Die Herausforderung in der vierten Phase zeigte sich in der Fallauswahl. Hintergrund war der interpretationsanfällige Code C6 „Erfolgsstory“, der im Zuge der Dokumentenanalyse angewendet wurde und dessen Funde nun auf geeignete Projekte für die Fallstudien hinweisen sollten. Daher wurden die Textfunde zu C6 im Nachhinein nochmals geclustert. Auf dieser Basis konnten schließlich die vorne bereits erwähnten Auswahlkriterien angelegt werden, um zu einer angemessenen Fallauswahl zu gelangen.

Die [Interviewleitfäden](#) konnten wie vorgesehen angewendet werden. Die Interviewpartner(innen) freuten sich über die Aufmerksamkeit, die ihnen und ihrem Projekt durch den Besuch der Gutachterinnen zuteil wurde. Die Interviewtermine kamen in den meisten Fällen rasch und zuverlässig zustande. Die Gesprächspartner(innen) gaben bereitwillig Einblick in ihr Projekt und die Entwicklungen nach Projektende. Einige nutzten die Gelegenheit, um eine Botschaft an die Nationale Agentur zu übermitteln und/oder Veränderungen hinsichtlich einzelner Modalitäten des Förderprogramms anzuregen. Diese Anregungen wurden von den Gutachterinnen gesammelt und mit den Anregungen, die in der Onlinebefragung geäußert wurden, in [Kapitel 9](#) zusammengefasst.

4. Wirkungen innerhalb der Organisationen

In diesem Kapitel gehen wir auf die Wirkungen¹⁰ ein, die innerhalb der Einrichtungen durch Erasmus+-Projekte ausgelöst werden konnten. Dabei betrachten wir in Kapitel 4.1 zunächst die Organisationen, die in Deutschland bei der Nationalen Agentur Projektanträge einreichen oder die sich als deutsche Partnereinrichtung an Erasmus+-Projekten beteiligen. In Kapitel 4.2 schauen wir dann auf die (Weiter-)Entwicklungen, die erstens hinsichtlich der Kompetenzen des Personals, das sich organisationsseitig an dem Erasmus+-Projekt beteiligt, festgestellt werden konnten und zweitens auf die strukturellen Effekte, die Erasmus+-Projekte innerhalb der Organisationen auslösten. Abschließend gehen wir in Kapitel 4.3 auf die (Weiter-)Entwicklungen der Organisationsangebote ein, die durch die Ergebnisse bzw. Produkte (intellektuelle Outputs) der Erasmus+-Projekte hervorgerufen wurden.

¹⁰ Wir gehen von einem Wirkungsverständnis aus, das in Bergmüller/Causemann/Höck/Krier/Quiring (2019): Wirkungsorientierung in der entwicklungspolitische Inlandsarbeit, Waxmann Verlag erläutert wird und dort u.a. mit empirischen Wirkungsmodellen hinterlegt ist. Siehe https://www.waxmann.com/waxmann-buecher/?no_cache=1&tx_p2waxmann_pi2%5Bbuch%5D=BUC126105&tx_p2waxmann_pi2%5Baction%5D=show&tx_p2waxmann_pi2%5Bcontroller%5D=Buch&cHash=e97aaaa560bc2391ecd8018b0c0e2a1b
Zugriff 12.06.2020

4.1. Beschreibung der in Deutschland geförderten Organisationen

Zur Charakterisierung der Organisationen betrachten wir in diesem Kapitel ihre Organisationsgröße und -struktur sowie den Erfahrungsschatz, den sich die Organisationen samt ihrer Mitarbeitenden in Bezug auf die Durchführung EU-geförderter Projekte aufgebaut haben. Außerdem nehmen wir das Prozedere der Projektbeantragung sowie der Projektumsetzung in den Blick und eruieren, wie viel Aufwand damit verbunden ist und wie routiniert sich die Einrichtungen darin fühlen. Ferner erörtern wir die Personalrekrutierung, -Fortbildung sowie die Art und Weise, wie das Personal nach Projektabschluss gegebenenfalls an die Organisation gebunden werden kann. Abschließend gehen wir auf die Zielstellungen der geförderten Erasmus+-Projekte ein, auf das Themenspektrum, welches durch diese Projekte abgedeckt wird sowie auf ihren Aktionsradius.

ORGANISATIONSGRÖÖE UND -STRUKTUR

Wie die Ergebnisse der Onlinebefragung zeigen, befinden sich unter den Organisationen, die einen Erasmus+-Projektantrag stellen, mehrheitlich kleine (1-10 Mitarbeitende) sowie mittelgroße (11-30 Mitarbeitende) Einrichtungen (vgl. Abbildung 2). Diese Angaben entsprechen weitestgehend den statistischen Erhebungen der Nationalen Agentur aus dem Jahr 2017. Bereits damals ergab eine Sonderauswertung¹¹, dass rund 68 Prozent der Einrichtungen der Größenordnung 1-49 Mitarbeitende zuzuordnen sind.

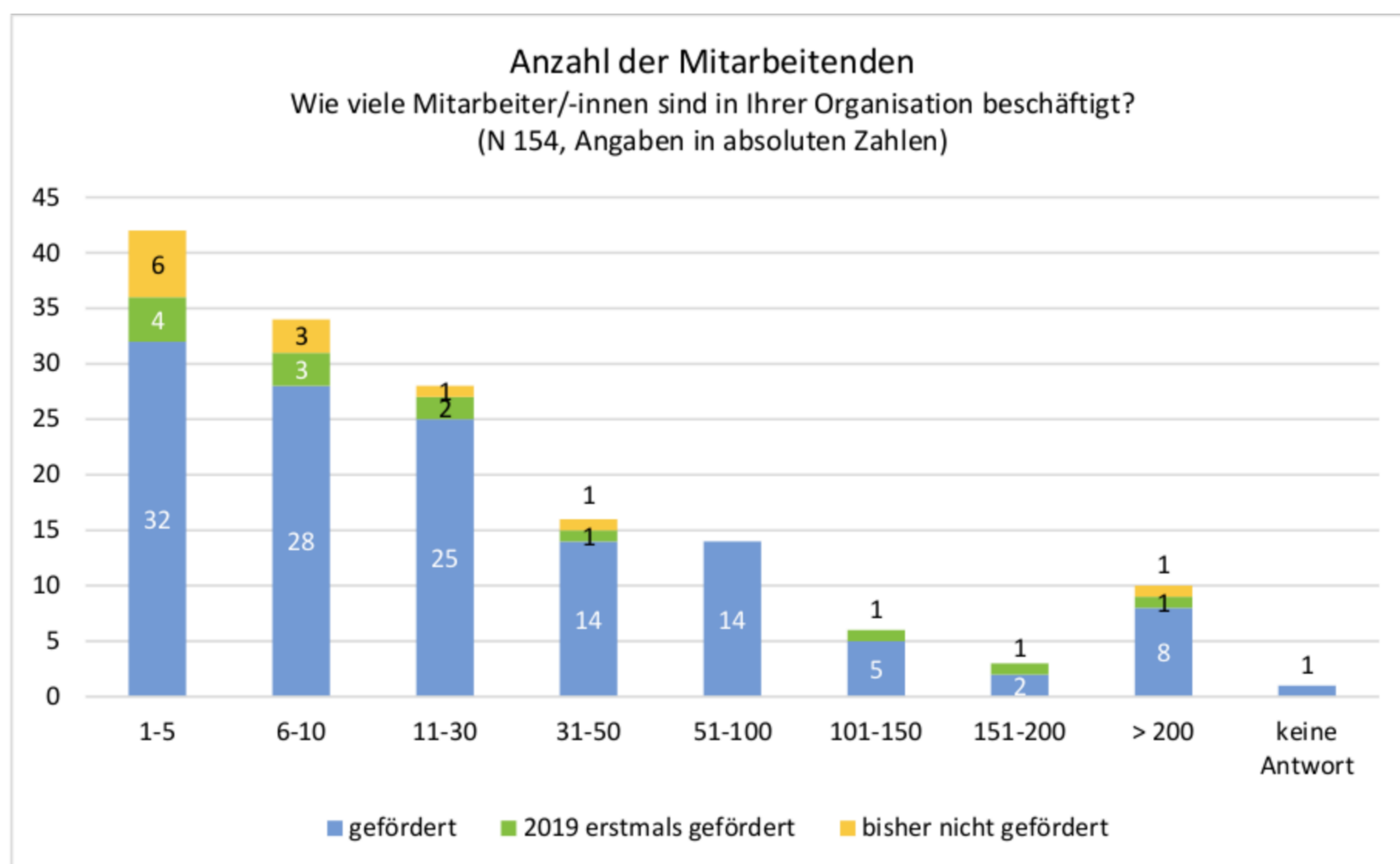


Abbildung 2: Anzahl der Mitarbeitenden

¹¹ Nationale Agentur (2017): Auswertung der Umfrage zum Impact Assessment für die Erwachsenenbildung, S.1

Hinsichtlich der Organisationsstruktur dominieren Vereine, Stiftungen und Unternehmen, worunter sich u.a. Volkshochschulen, Verbände sowie kirchliche Einrichtungen befinden. Hochschulen und Universitäten, wissenschaftliche Institute sowie Körperschaften des öffentlichen Rechts sind eher schwach vertreten (vgl. Abbildung 3).

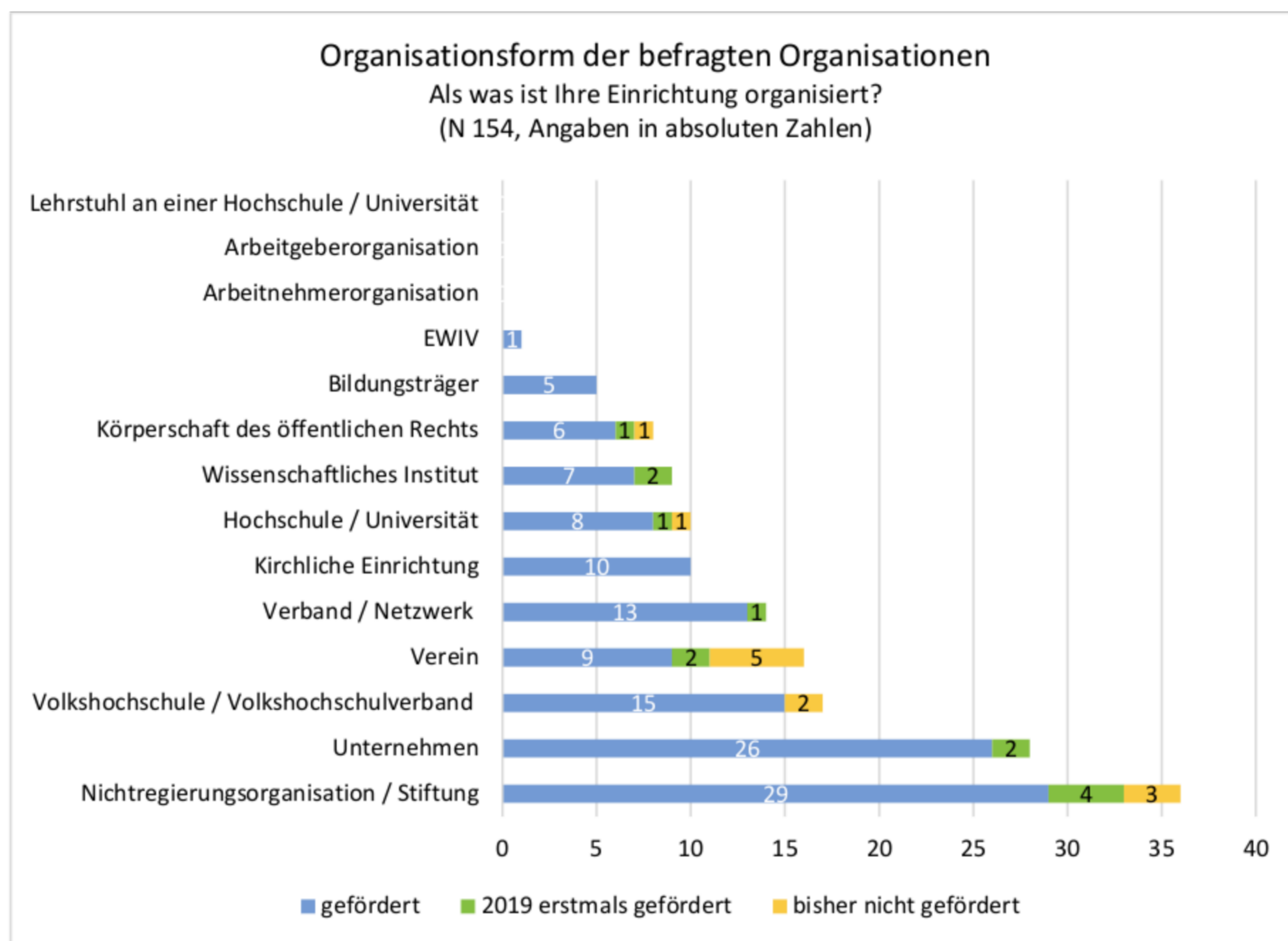


Abbildung 3: Organisationsform der befragten Organisationen

Vor dem Hintergrund dieser Trägerlandschaft wurde auch die Fallauswahl im Rahmen der qualitativen Fallstudien (siehe [Kapitel 3.5](#)) getroffen. So decken die acht Fallstudien das gesamte Spektrum ab: darunter befinden sich zwei Stiftungen, eine gewerblich betriebene Sprachschule sowie eine Volkshochschule*, zwei Landesverbände*, eine Bildungs- und Begegnungsstätte in kirchlicher Trägerschaft* sowie ein wissenschaftliches Institut* an einer Universität. (Alle mit * markierten Einrichtungen sind als e.V. organisiert.)

→ Eine farbliche Kennzeichnung in den Grafiken soll helfen, die drei Gruppen zu unterscheiden: geförderte Einrichtungen (**blau**), 2019 erstmals geförderte Einrichtungen (**grün**), bisher nicht geförderte Einrichtungen (**gelb**).

ERFAHRUNGSSCHATZ DER ORGANISATIONEN

In der Regel gibt es innerhalb der Organisationen, die Erasmus+-Projekte beantragen, keine formale Stelle, die spezifisch für EU-Angelegenheiten zuständig ist. Dies zeigen sowohl die Ergebnisse der Fallstudien (mit Ausnahme der [Fallstudie 4](#)) als auch der Onlinebefragung. Vielmehr gibt es, eher informell, Ansprechpersonen, die über umfangreiche Erfahrungen in dieser Hinsicht verfügen. Hierzu zählen in erster Linie auch jene Personen, die sich an den Onlinebefragung beteiligten. Sie sind dem oberen Management der Einrichtungen angegliedert und bekleiden entweder die Rolle der Geschäftsführung, der Projektleitung bzw. der Projektkoordination oder der Bereichsleitung (vgl. Abbildung 4).¹²

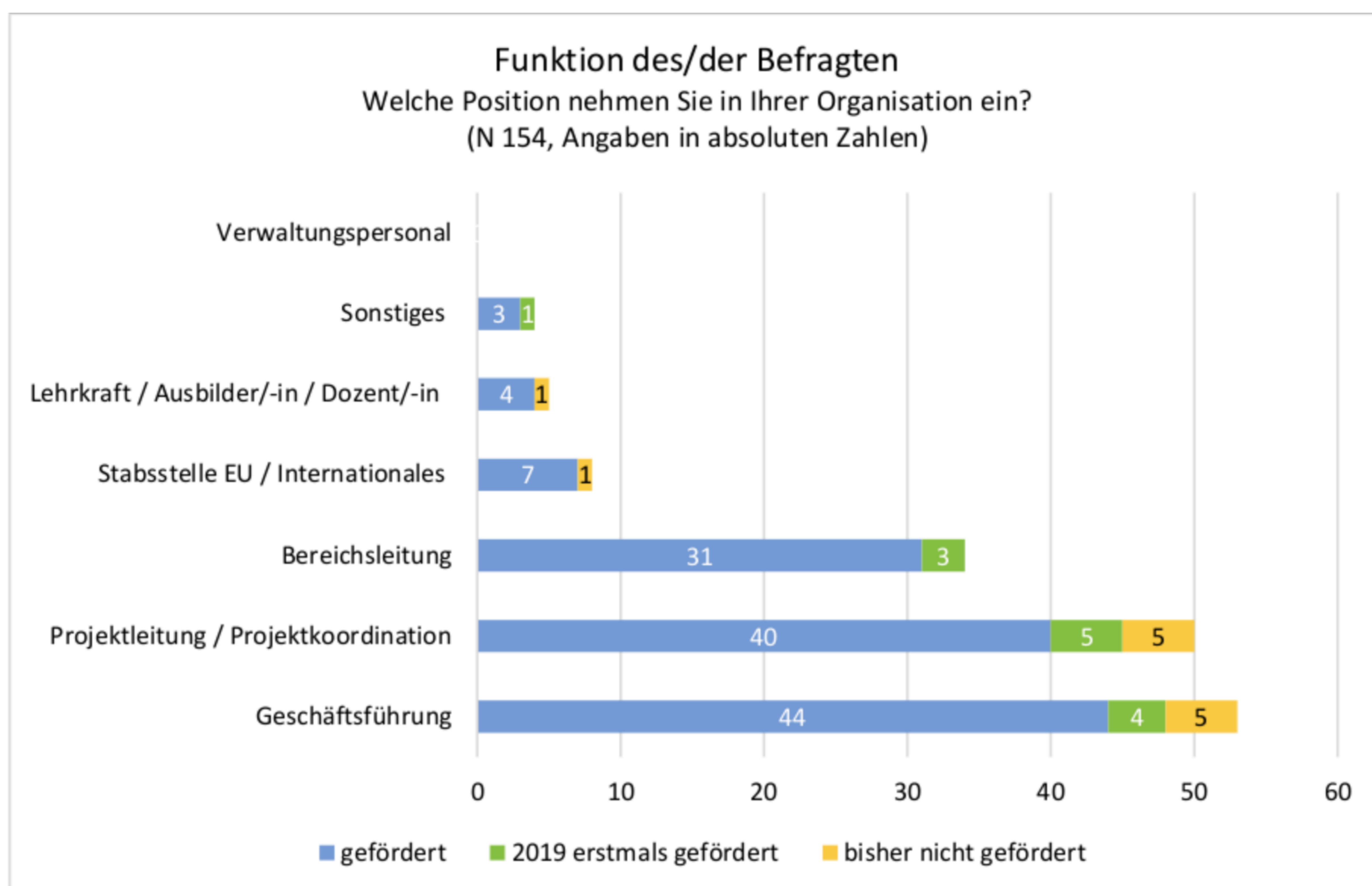


Abbildung 4: Funktion des/der Befragten

Dieser Personenkreis kann größtenteils auf eine langjährige Organisationszugehörigkeit blicken (vgl. Abbildung 5). Die Person mit der längsten Zugehörigkeit hat 1981 ihre Tätigkeit aufgenommen und im Jahr 2003 mit der Betreuung europäischer Projekte begonnen. Sie betreut somit seit 17 Jahren europäische Projekte. Die Person mit der längsten EU-Projekterfahrung (37 Jahre) hat 1983 in ihrer Organisation angefangen und betreut dort seither auch EU-Projekte.

¹² Nur in wenigen Fällen beteiligten sich an der Onlinebefragung Personen aus dem Verantwortungsbereich für Internationales sowie aus der Lehre. Am geringsten war die Beteiligung von z.B. Vorständen, die sich unter „Sonstiges“ eintrugen.

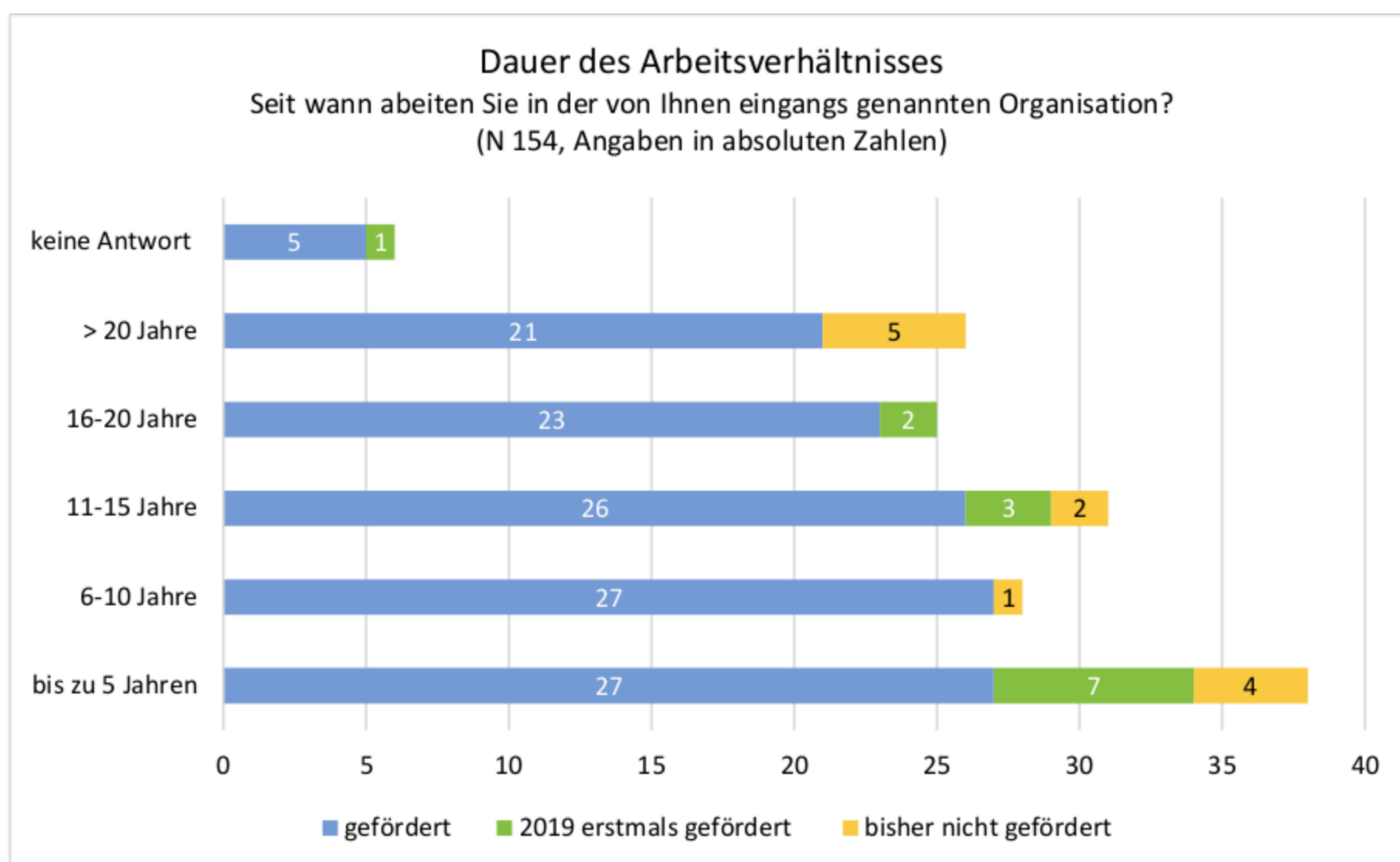


Abbildung 5: Dauer des Arbeitsverhältnisses

36 Prozent der Befragten (55 von 154) hat im Laufe der letzten fünf Jahre mit der Betreuung europäischer Projekte begonnen. 60 Prozent (93 von 154) können hingegen auf einen Erfahrungsschatz von sechs und mehr Jahren zurückgreifen. 4 Prozent machten keine Angaben (vgl. Abbildung 6).

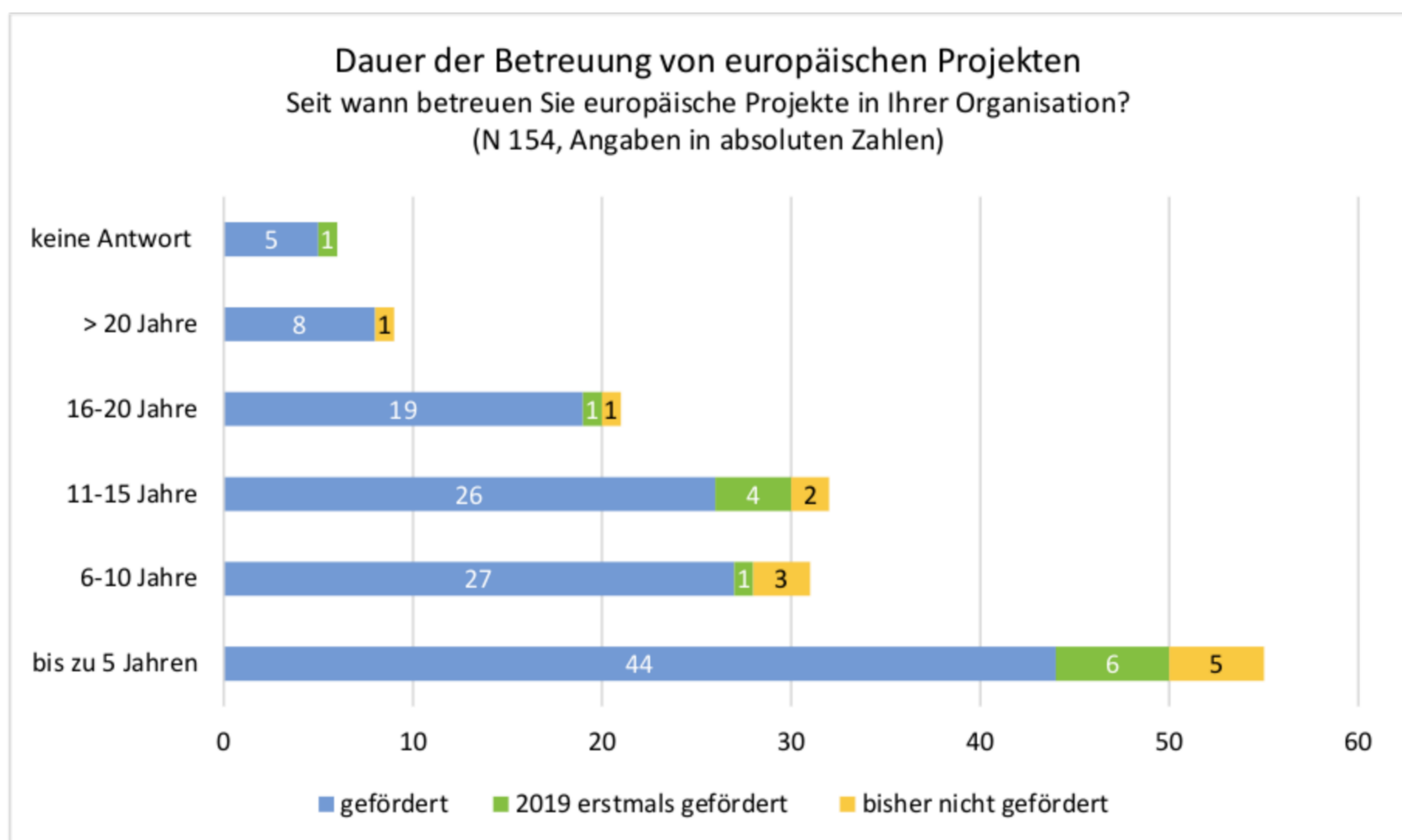


Abbildung 6: Dauer der Betreuung von europäischen Projekten

Diese Angaben korrelieren mit den Ergebnissen zur Selbsteinschätzung hinsichtlich der persönlichen Erfahrung mit EU-geförderten Projekten (vgl. Abbildung 7). Sie zeigen, dass gut die Hälfte der Befragten

von umfangreichen persönlichen Erfahrungen mit EU-geförderten Projekten profitieren. Die Erfahrung haben sie i.d.R. in der Organisation erworben, für die sie zum Zeitpunkt der Befragung tätig waren.

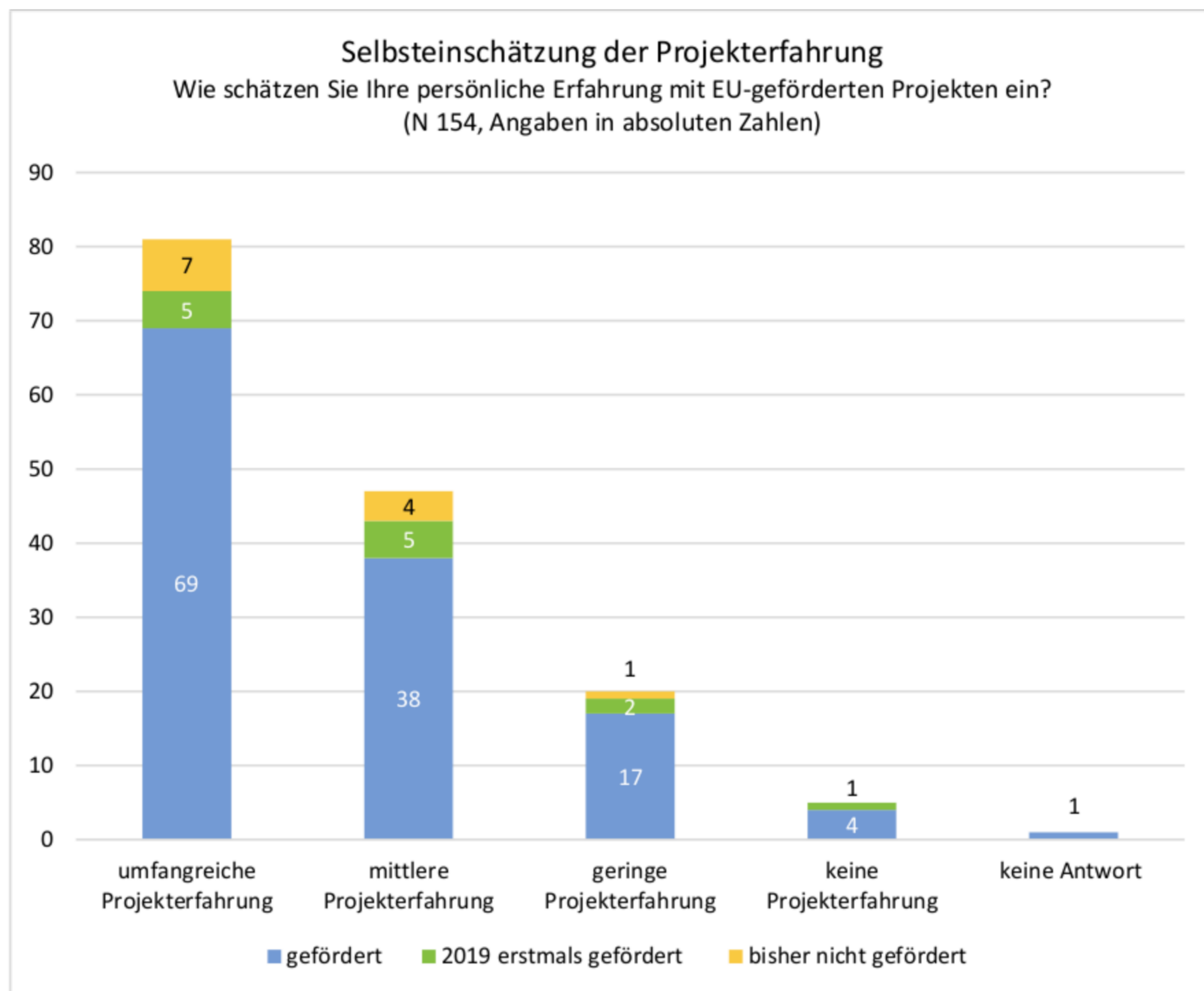


Abbildung 7: Selbsteinschätzung Projekterfahrung

Der Erfahrungsschatz konnte von den Mitarbeitenden durch ein Mitwirken ihrer Organisation an EU-geförderten transnationalen Projekten aufgebaut werden. Das zeigt sich deutlich sowohl in den Ergebnissen der Fallstudien als auch in denen der Onlinebefragung. So zeigen bspw. die Onlinedaten, dass mit Ausnahme von vier Einrichtungen (drei geförderte und eine 2019 erstmals geförderte Einrichtung), die keine Angaben machten, alle anderen (97 Prozent bzw. 150 von 154) zuvor schon einmal an transnationalen Projekten beteiligt waren, die durch die EU gefördert wurden (vgl. Abbildung 8).

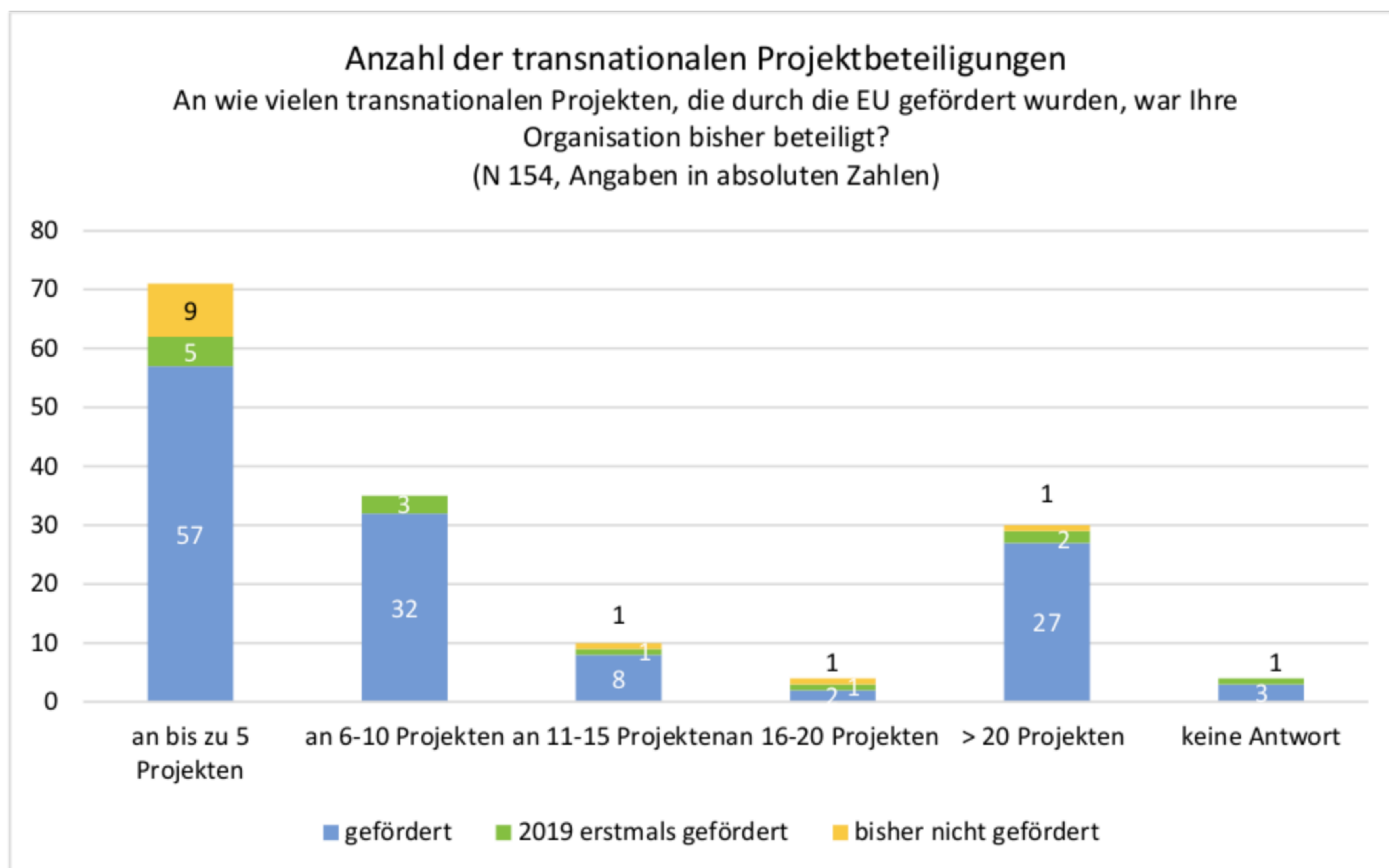


Abbildung 8: Anzahl der transnationalen Projektbeteiligungen

In jener Gruppe, die auf über 20 EU-Förderungen zurückblicken kann (N 30), befinden sich v.a. mittlere (> 11 Mitarbeitende) und große (> 50 Mitarbeitende) Einrichtungen (vgl. Abbildung 9).

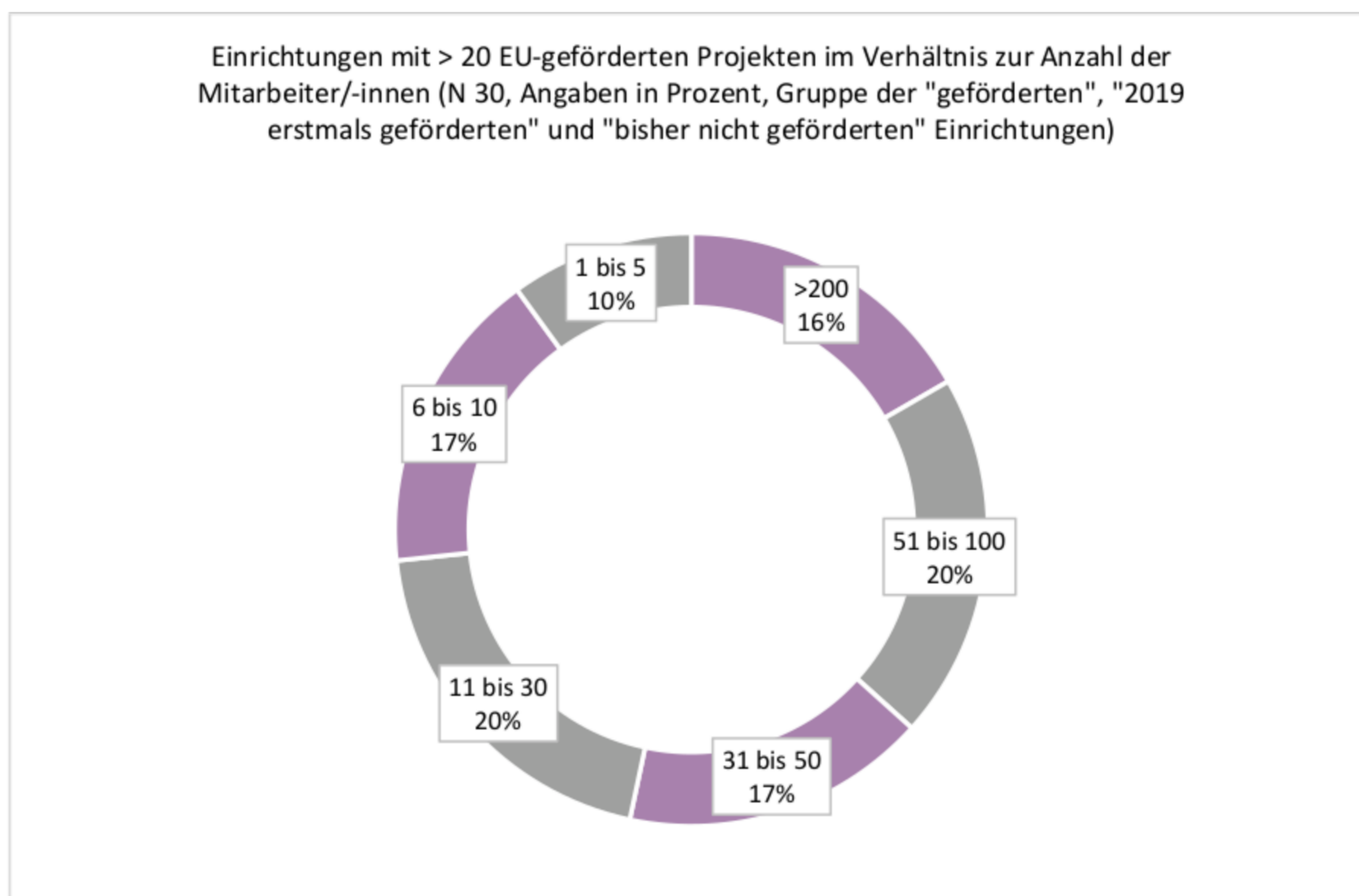


Abbildung 9: Verhältnis Anzahl der Mitarbeitenden zur Förderhäufigkeit

Mit Blick auf die Anzahl der bisher nicht bewilligten Erasmus+-Projekte gaben 69 Prozent (106 von 154) der online Befragten an, dass sie schon mindestens einmal einen negativen Antragsbescheid (entweder als koordinierende Einrichtung oder als Partnerorganisation) erhalten haben. 23 Prozent (36 von 154) gaben demgegenüber an, alle eingereichten Anträge bewilligt bekommen zu haben. 7 Prozent (10 von 154) machten keine Angaben (vgl. Abbildung 10).

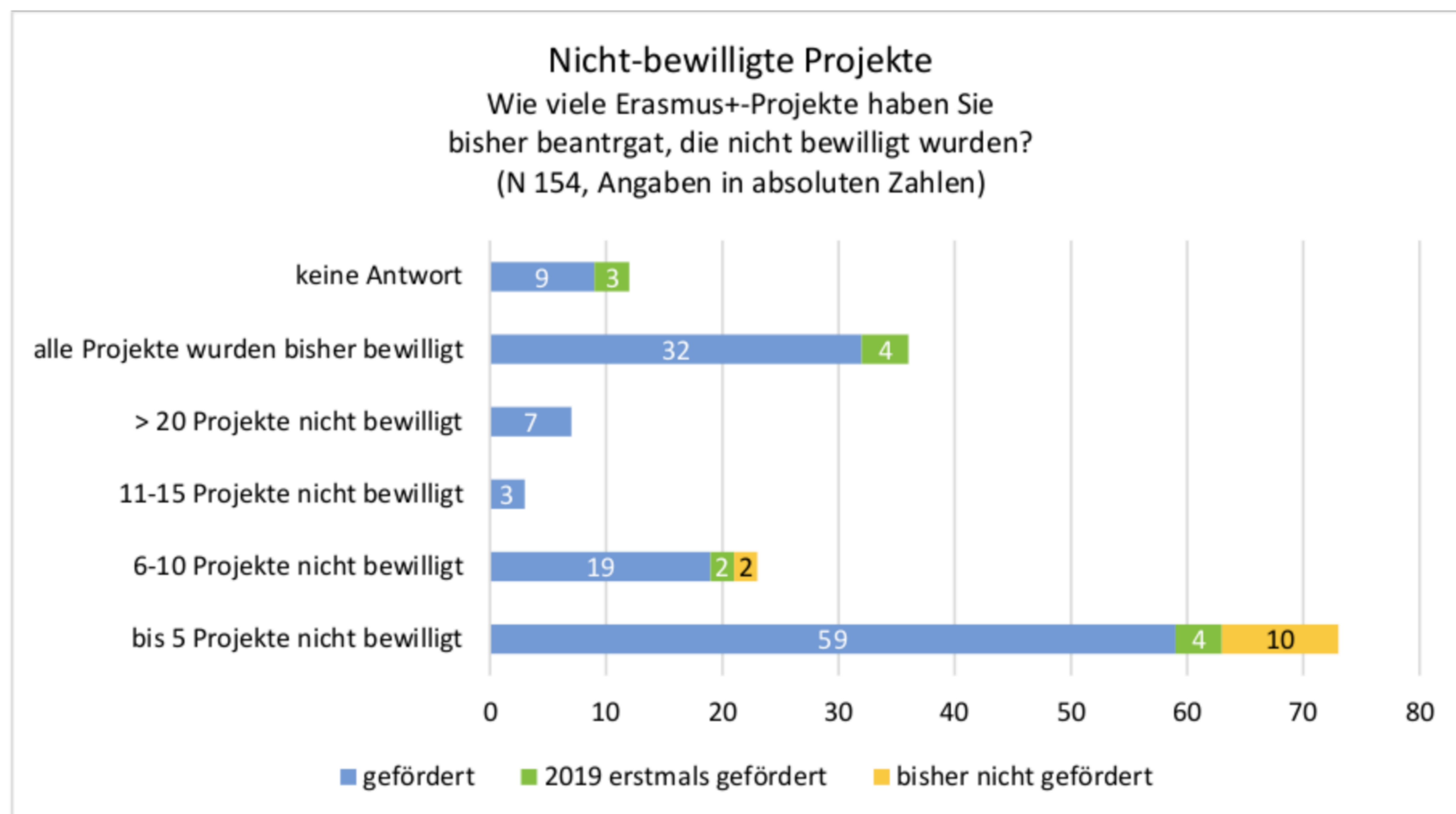


Abbildung 10: Nicht-bewilligte Projekte

I.d.R. schaffen es nach dem negativen Bescheid nur äußerst wenige Einrichtungen, die abgelehnten Projekte über alternative Finanzierungsquellen zu realisieren. Laut Angaben der online Befragten konnten von insgesamt 74 abgelehnten Projekten nur drei über eine alternative Finanzierungsquelle realisiert werden. Aus diesen Zahlen kann somit angenommen werden, dass Projekte, die keine Erasmus+-Förderung erhalten, auch nicht zeitnah über andere Finanzierungsquellen realisiert werden.

ANTRAGSTELLUNG

Die Beantragung von Erasmus+-Projekten führen zuvorderst Personen aus dem oberen Management durch. Dazu zählen die Projektleitung bzw. Projektkoordination, die Geschäftsführung sowie in vielen Fällen auch die Bereichsleitung. Punktuell werden darüber hinaus Mitarbeitende v.a. aus den Finanzen, der IT sowie der Lehre hinzugezogen, in geringem Maße Mitarbeitende aus dem Bereich Internationales, dem Personalwesen oder der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Abbildung 11).

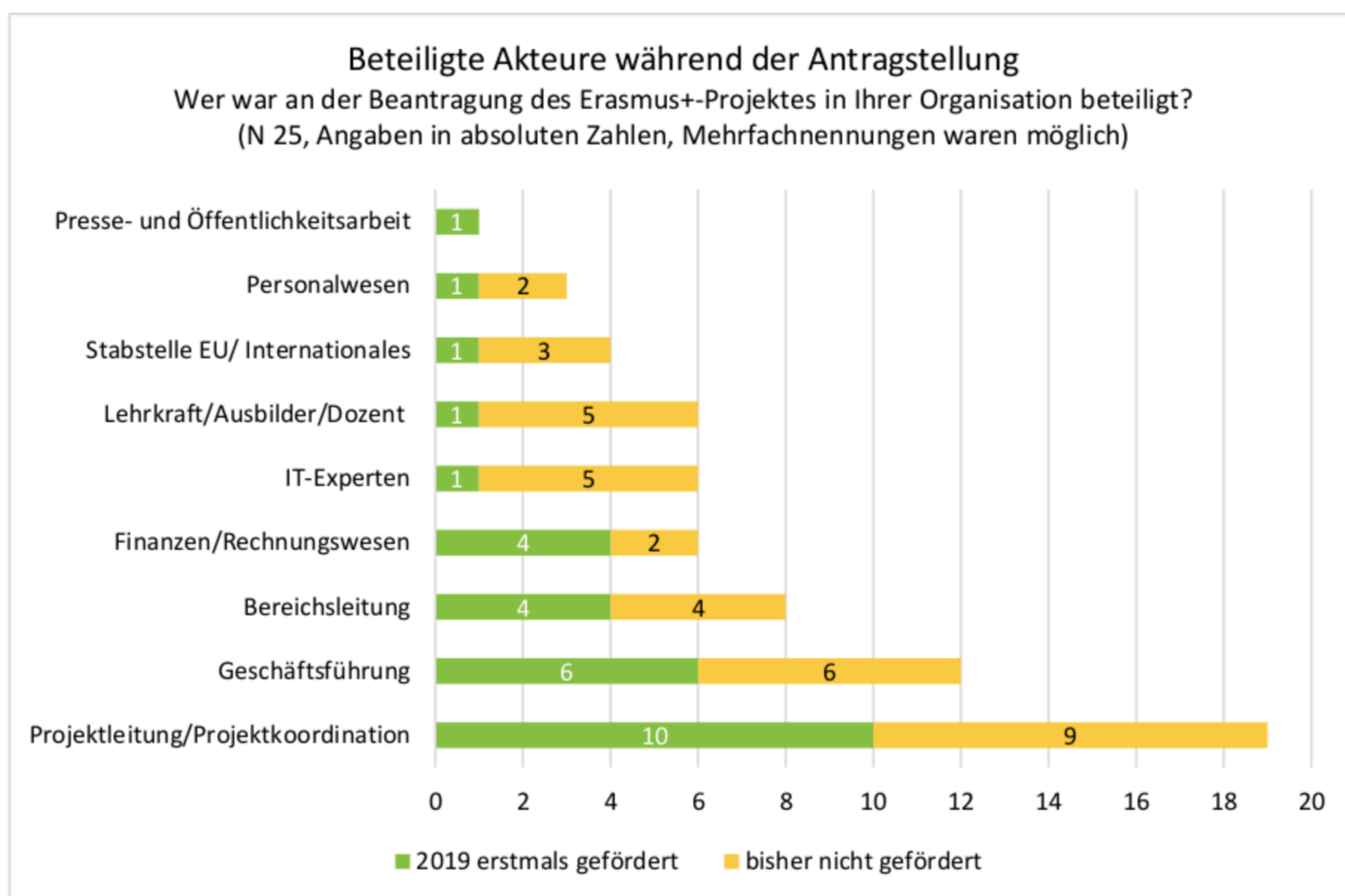


Abbildung 11: Beteiligte Akteure während der Antragstellung

Auf die Frage, ob die beteiligten Akteure innerhalb der Organisation eher intensiv oder eher nur punktuell während der Beantragung des Erasmus+-Projektes zusammenarbeiten, gaben die Befragten der Gruppen „2019 erstmals gefördert“ und „bisher nicht gefördert“ mehrheitlich an, dass eher eine intensive und weniger eine punktuelle Zusammenarbeit stattfindet. Hinsichtlich der Frage, ob die Projektleitung weitestgehend auf sich alleine gestellt ist, zeichnete sich ein heterogenes Bild ab: 12 der Befragten bestätigten dies tendenziell, 13 verneinten dies eher. In jenen Fällen, in denen die Projektleitung weitestgehend auf sich alleine gestellt ist, wurde jedoch entweder auf die zeitgleiche punktuelle oder intensive Zusammenarbeit innerhalb der Organisation verwiesen.

Der Aufwand, der mit der Projektbeantragung verbunden ist, wird sowohl von den Interviewpartner(innen) in den Fallstudien als auch von den online Befragten (hier von den Gruppen „2019 erstmals gefördert“ und „bisher nicht gefördert“) als relativ groß eingeschätzt (vgl. Abbildung 12). Lediglich für zwei Einrichtungen mit jeweils über 150 Mitarbeitenden (ein Unternehmen sowie eine Körperschaft des öffentlichen Rechts) stellt die Beantragung von Erasmus+-Projekten eher weniger bzw. überhaupt keinen Aufwand dar.

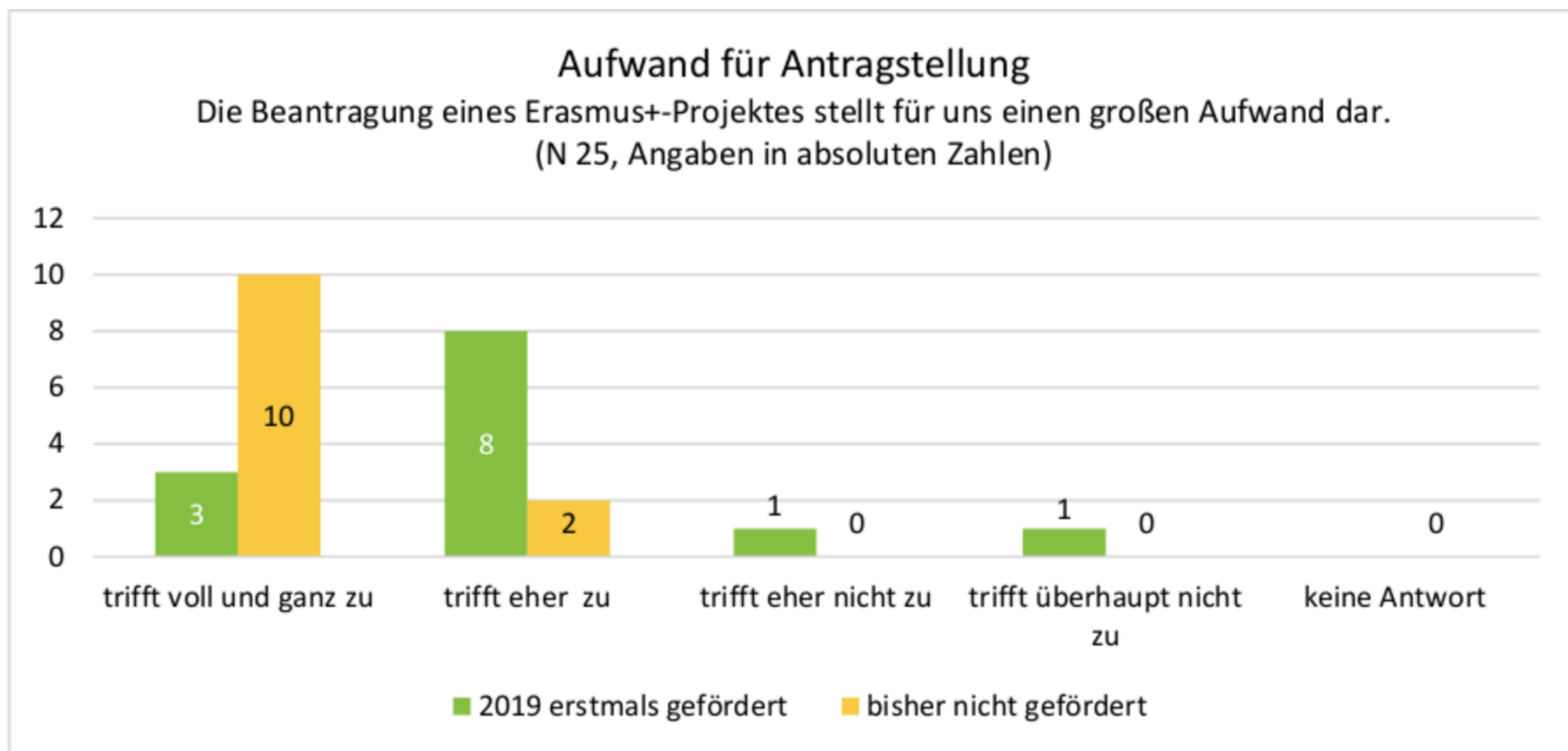


Abbildung 12: Aufwand für Antragstellung

Häufig werden Erasmus+-Projekte zusätzlich zum regulären Programm der Einrichtungen angestoßen, so die Auskunft in allen acht Fallstudien. Sie finden also ergänzend zum herkömmlichen Projektgeschäft statt, weshalb insbesondere die Arbeitszeit, die für die Antragstellung aufgebracht werden muss, kein „Konto“ findet, auf das sie gegengebucht werden könnte. Das bedeutet, dass Anträge schon mal im Urlaub geschrieben werden (vgl. [Fallstudie 2](#)) oder als (unbezahlte) Überstunden anfallen.

Eine gewisse Routine bei der Beantragung von EU-Projekten ist bei einem Teil vorhanden, bei einem anderen Teil eher weniger vorhanden. So bezeichneten 11 der Befragten ihre Organisation tendenziell als wenig routiniert, 14 hingegen als durchaus routiniert (vgl. Abbildung 13). In beiden Lagern (routiniert versus wenig routiniert) befinden sich unterschiedliche Organisationsformen und -größen.

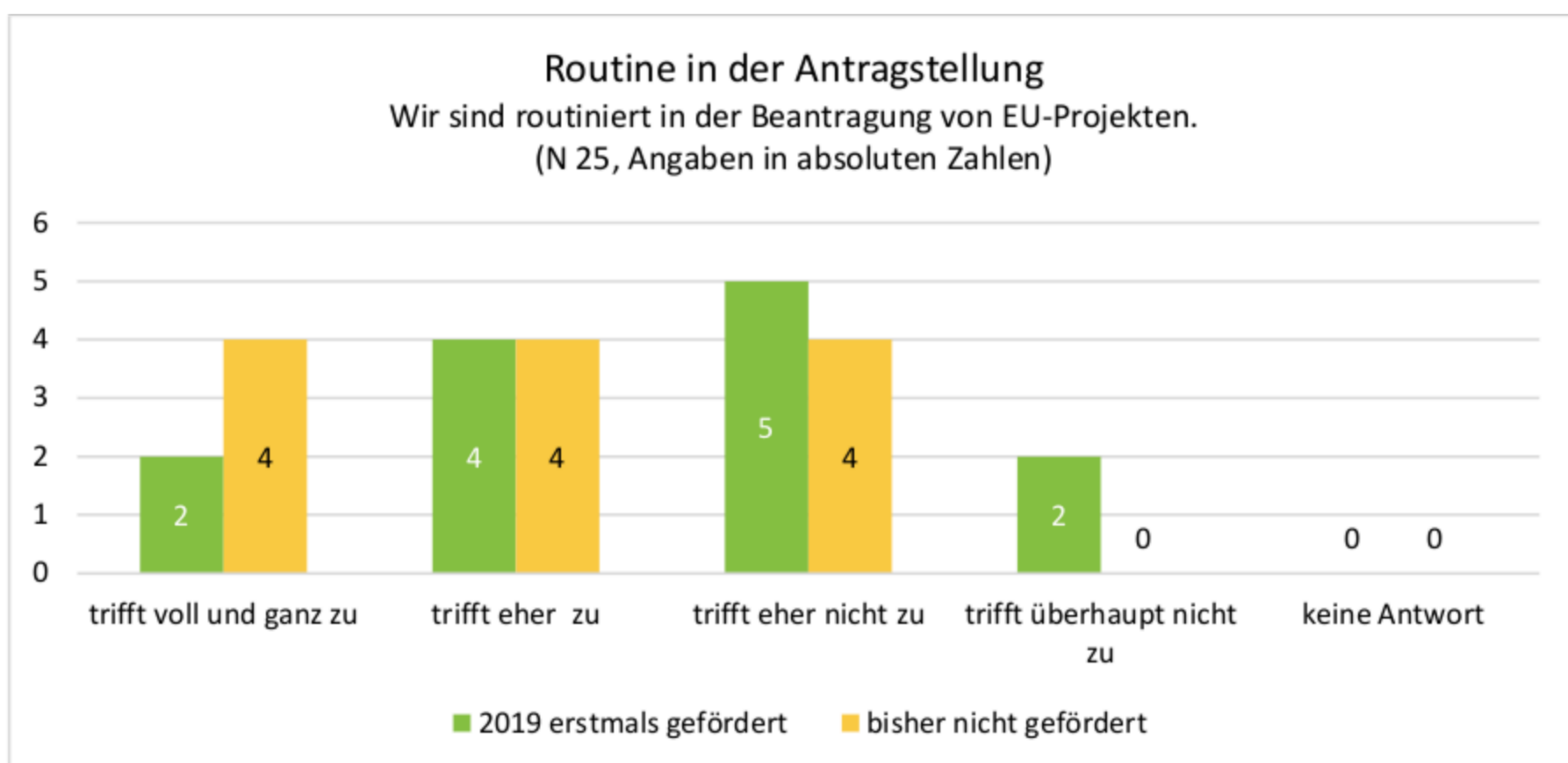


Abbildung 13: Routine in der Antragstellung

PROJEKTUMSETZUNG

Im Falle einer Bewilligung des Projektantrags wird die Projektleitung sehr häufig von einem Tandem getragen. Dies ergeben sowohl die Fallstudien als auch die Onlinebefragung. In manchen Fällen wird der Projektleitung ein Gremium beratend zur Seite gestellt. Dieses Gremium setzt sich zusammen aus Personen aus dem organisatorischen Umfeld der koordinierenden Einrichtung, so geschehen bspw. in den [Fallstudien 2, 4](#) und [8](#).

Das Tandem, das für die Projektumsetzung zuständig ist, besteht sehr häufig entweder aus der

- Projektleitung & Geschäftsführung (47x) oder
- Projektleitung & Lehrkraft (41x) oder
- Projektleitung & Bereichsleitung (27x) oder
- Projektleitung & Bereichsleitung & Lehrkraft (17x).

Das Projekt selbst ist i.d.R. auf Geschäftsführungsebene oder in der Fachabteilung angesiedelt.

An der Umsetzung des Projekts sind hauptsächlich die Projektleitung (87x), die Geschäftsführung (68x), die Lehrkräfte (59x) sowie die Finanzen bzw. das Rechnungswesen (57x) beteiligt (vgl. Abbildung 14). Unter „Sonstiges“ finden sich insgesamt 15 Nennungen, darunter pädagogisches Fachpersonal (3x), wissenschaftliche Mitarbeitende, Vorstand, Ehrenamtliche und externe Expert(inn)en (je 2x) sowie Honorarkräfte und andere Mitarbeitende (je 1x).

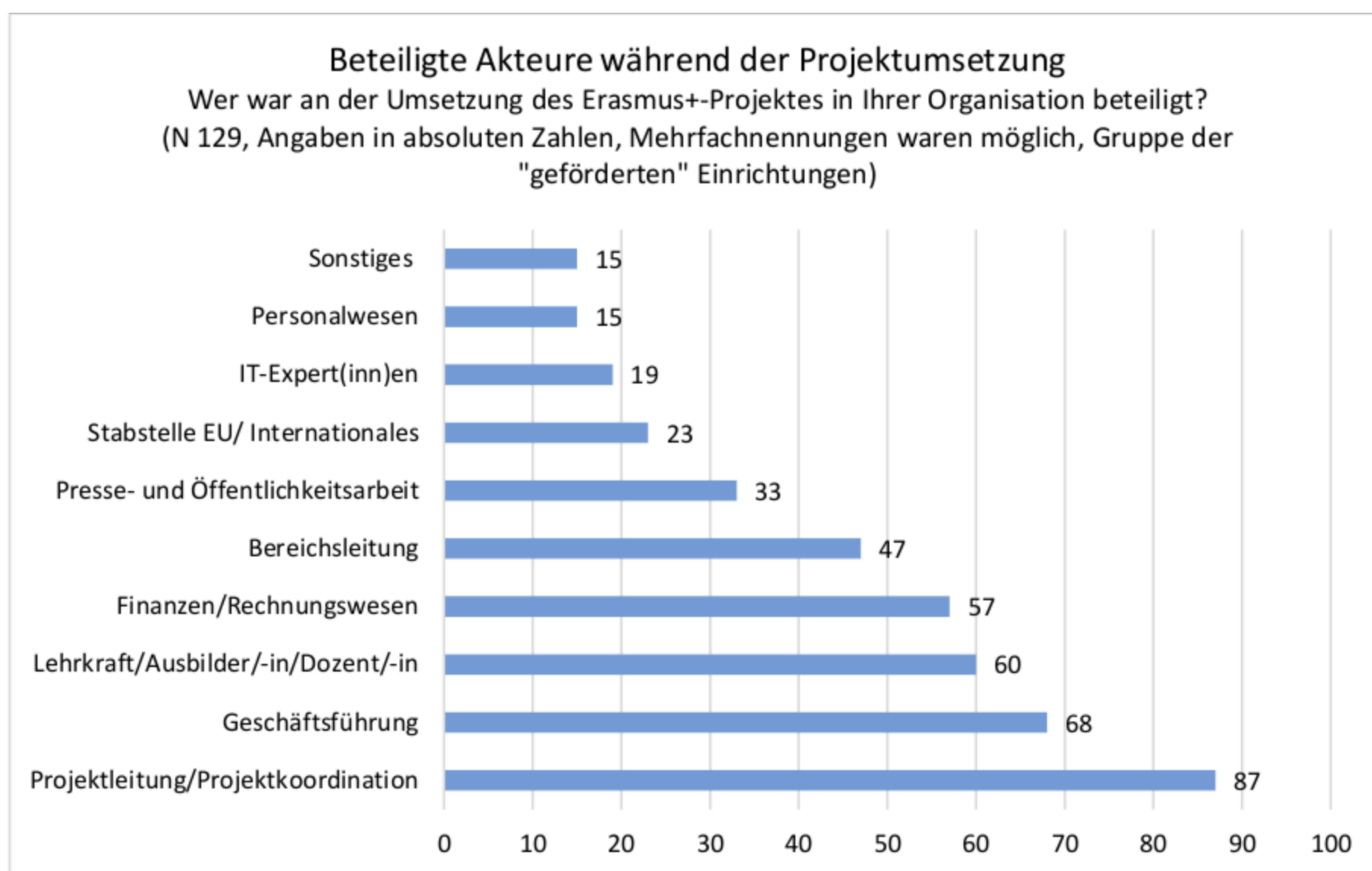


Abbildung 14: Beteiligte Akteure während der Projektumsetzung

Rund die Hälfte der Befragten (49 Prozent bzw. 63 von 129) gaben an, im zuletzt durchgeführten Erasmus+-Projekt als koordinierende Einrichtung tätig gewesen zu sein, 50 Prozent (65 von 129) hingegen als Mittragsteller bzw. Partnerorganisation. Eine Organisation enthielt sich bei dieser Frage. Ein Vergleich dieser beiden Gruppen ergab, dass es unerheblich ist, ob die Organisation als koordinierende Einrichtung tätig ist oder als Mittragsteller: in beiden Fällen werden die Aufgaben, die im Rahmen der Projektumsetzung anfallen, in aller Regel auf mehrere Personen innerhalb der Organisation verteilt.

Da dieses Personal, wie eben beschrieben, parallel zur Umsetzung des Erasmus+-Projektes auch noch andere Aufgaben bzw. Projekte bearbeiten muss, kommt es zum Teil zu hohen Arbeitsbelastungen. Dies spiegelt sich in der Bewertung des Aufwands wider, der bezogen auf die Projektumsetzung empfunden wird (vgl. Abbildung 15). So zeigt die Auswertung, dass die Umsetzung eines Erasmus+-Projektes mehrheitlich¹³ (74 Prozent bzw. 95 von 129) für die befragten Einrichtungen einen tendenziell großen Aufwand darstellt, wenngleich sie sich mehrheitlich (68 Prozent bzw. 88 von 129) auch als routiniert in der Umsetzung fühlen. Für 25 Prozent (32 von 129) stellt die Umsetzung hingegen (eher) keinen großen Aufwand dar.

30 Prozent der Befragten (39 von 129) empfinden ihre Organisation demgegenüber nicht als routiniert in der Umsetzung von Erasmus+-Projekten. 4 Prozent der Befragten (3 bzw. 2 von 129) bewerteten keines der beiden Statements.

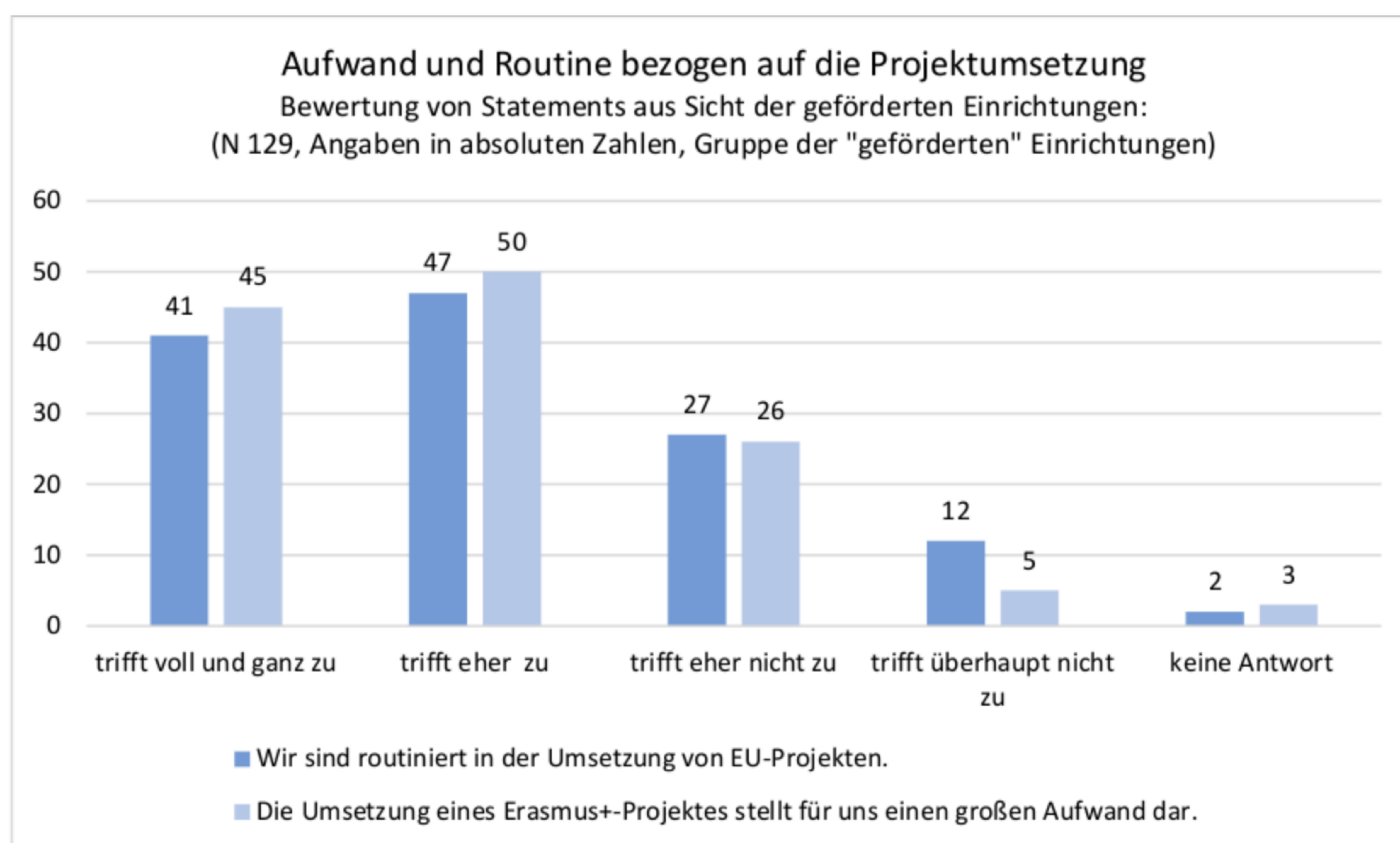


Abbildung 15: Aufwand und Routine bezogen auf die Projektumsetzung

Hinsichtlich der Zusammenarbeit der beteiligten Akteure innerhalb der Organisation ergab die Onlinebefragung, dass sowohl eine intensive (77 Prozent) (vgl. Abbildung 16) als auch eine punktuelle (53 Prozent) (vgl. Abbildung 17) Zusammenarbeit im Zuge der Projektumsetzung stattfindet. Die Projektleitung ist meist (74 Prozent) nicht auf sich alleine gestellt (vgl. Abbildung 18). Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass Teamarbeit bei der Umsetzung der Erasmus+-Projekte meist die Regel ist.

Jeweils drei, sechs und vier Befragte bewerteten die einzelnen Statements nicht und wählten „keine Antwort möglich“.

¹³ Die Antwortmöglichkeiten „trifft voll und ganz zu“ und „trifft eher zu“ sowie die Möglichkeiten „trifft eher nicht zu“ und „trifft überhaupt nicht zu“ werden an dieser Stelle und im Folgenden jeweils zusammengezogen ausgewertet.

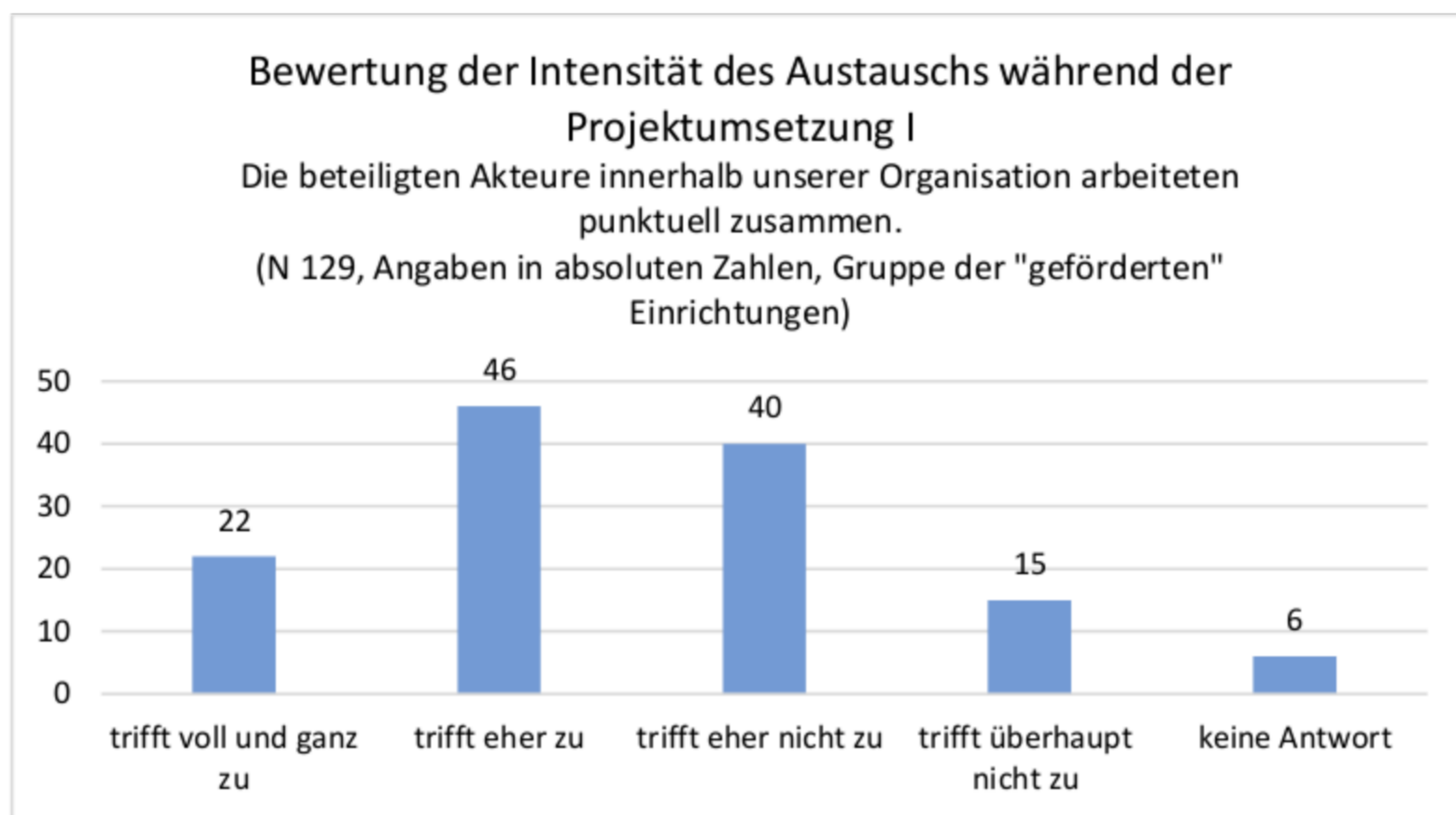


Abbildung 16: Bewertung der Intensität des Austauschs während der Projektumsetzung I

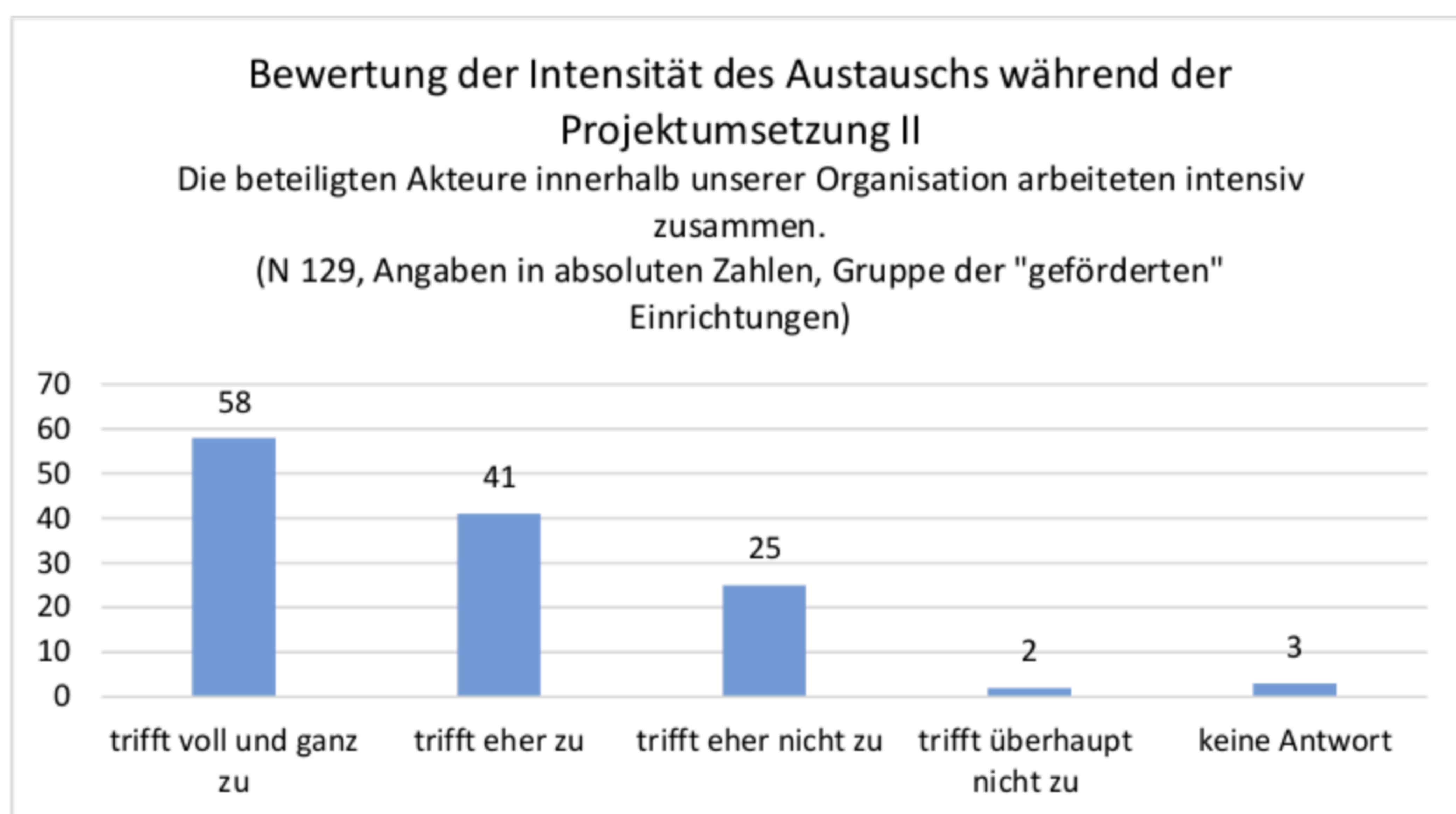


Abbildung 17: Bewertung der Intensität des Austauschs während der Projektumsetzung II

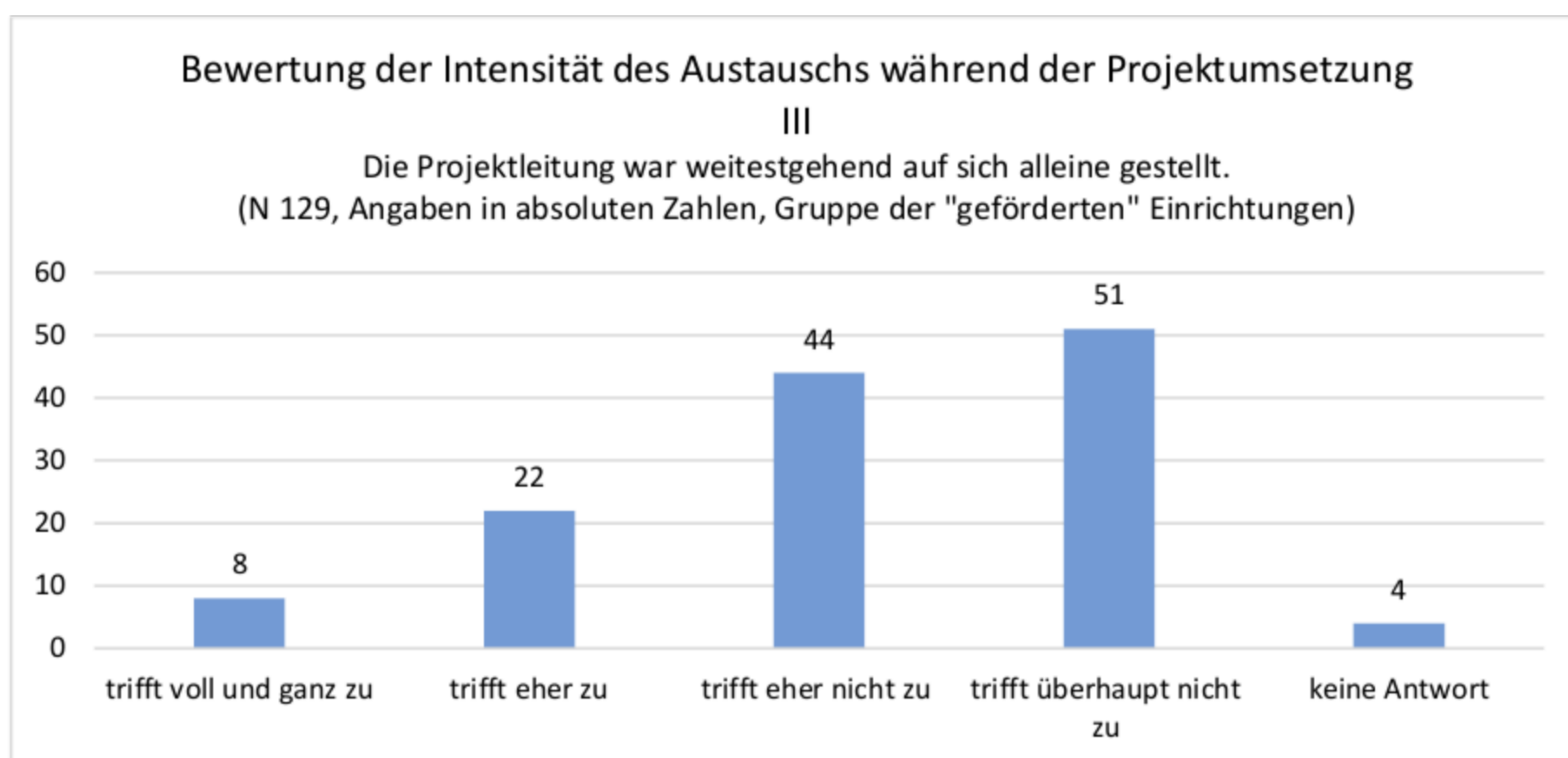


Abbildung 18: Bewertung der Intensität des Austauschs während der Projektumsetzung III

PERSONALREKRUTIERUNG UND -FORTBILDUNG

Für die Umsetzung eines Erasmus+-Projektes muss nur in einem Drittel der Fälle (43 von 142) zusätzliches Personal rekrutiert werden (vgl. Abbildung 19). Dies ergab die Onlinebefragung und bestätigte sich auch in den acht Fallstudien. Nur in einem Fall (Einrichtung, die 2019 erstmals gefördert wurde), musste vollständig neues Personal rekrutiert werden. Knapp zwei Drittel der Organisationen (98 von 142) kann folglich mit bereits vorhandenem Personal die Projekte umsetzen.

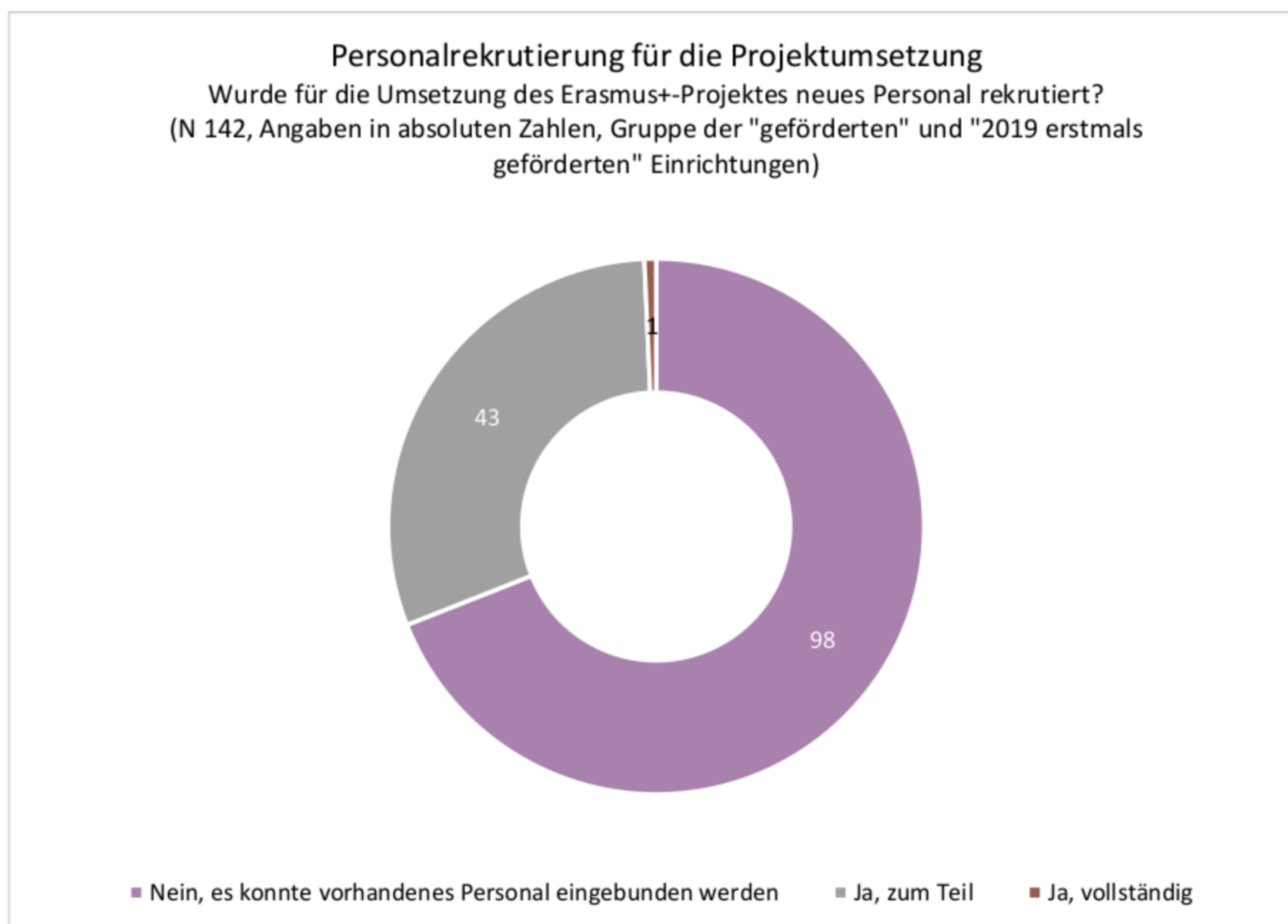


Abbildung 19: Personalrekrutierung für die Projektumsetzung

Eine Fortbildung des im Projekt eingebundenen Personals ist nur in 24 Prozent der Fälle (34 von 142) erforderlich (vgl. Abbildung 20). Dieser Befund bestätigte sich auch in den Fallstudien. Demnach werden die Hauptakteure meist direkt passend zum Projekt ausgewählt. Falls es zu Weiterqualifizierungen kommt, beziehen sich diese entweder auf a) projektbezogene Themen (9x) wie z.B. der Weiterbildung in traumasensibler Arbeit, Interkultureller Kompetenz oder Prozessbegleitung für bürgerschaftlich Engagierte, b) den Bereich Projektmanagement (8x), c) den Bereich Fremdsprache/ Englisch (6x), d) die Fortbildungsangebote der Nationalen Agentur (6x), e) den Bereich Finanzen und Verwaltung (4x) sowie den Bereich Methoden (1x).



Abbildung 20: Notwendigkeit der Weiterqualifizierung von Mitarbeitenden

PERSONALBINDUNG

Sobald das Erasmus+-Projekt abgeschlossen ist, besteht für 22 Prozent des Personals (29 von 129) keine Möglichkeit, auch weiterhin von bzw. in der Organisation beschäftigt zu werden. In 45 Prozent der Fälle ist eine Personalbindung nach Projektschluss hingegen möglich (58 von 129), in 33 Prozent (42 von 129) zum Teil (vgl. Abbildung 21).

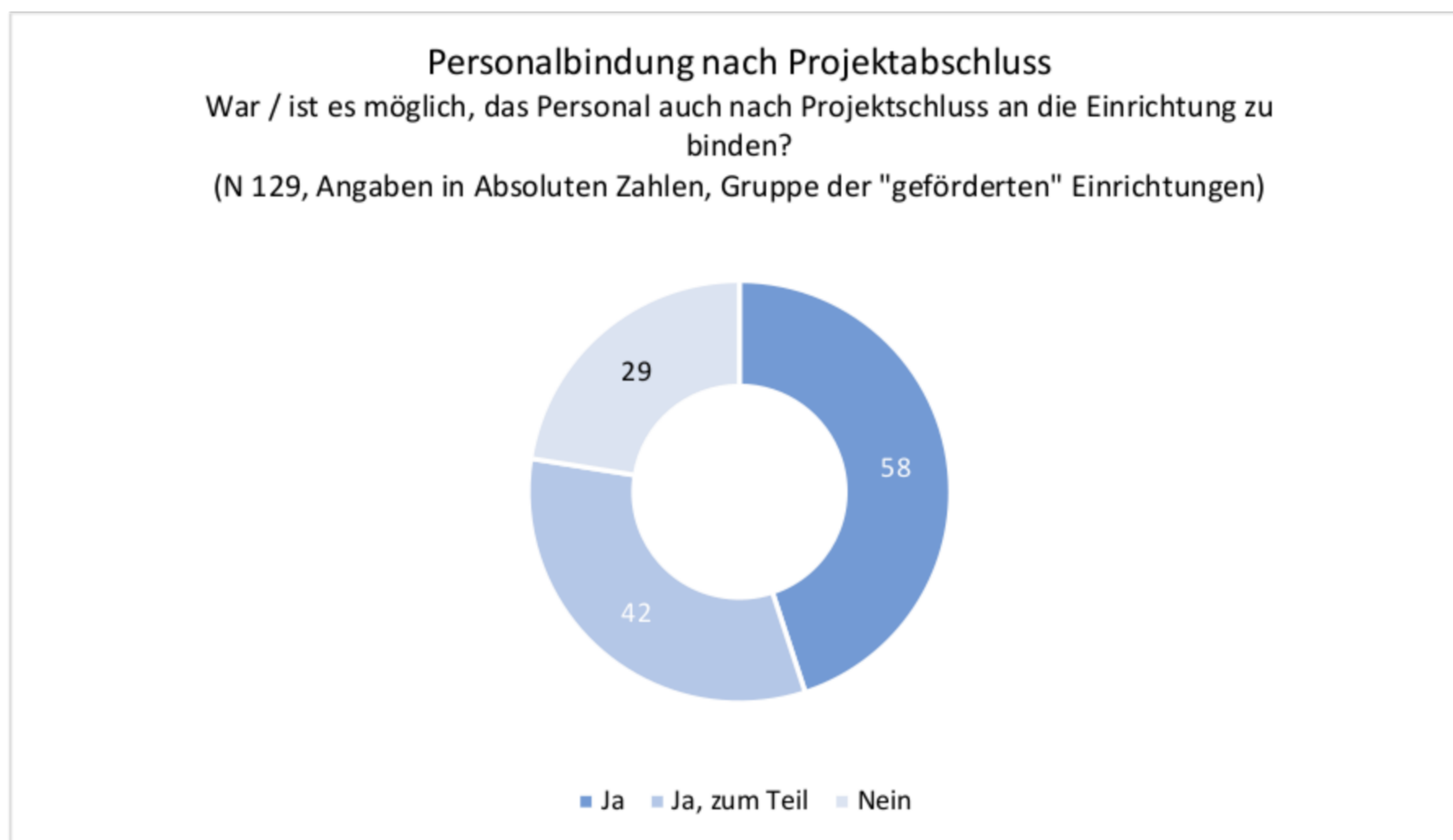


Abbildung 21: Personalbindung nach Projektabschluss

In den insgesamt 100 Fällen der Onlinebefragung (100 von 129), in denen (teilweise) eine Weiterbeschäftigung möglich ist, erfolgt diese überwiegend in Form einer Verlängerung von bereits vorhandenen befristeten Verträgen, in Form von Honorarverträgen oder auf ehrenamtlicher Basis (vgl. Abbildung 22). Nur in seltenen Fällen (8x) konnte eine unbefristete Übernahme möglich gemacht werden. Da unter „Sonstiges“ verhältnismäßig viele (16x) Rückmeldungen eingingen, wurden daraus (bis auf drei Angaben) zwei neue Kategorien gebildet, die in der Grafik mit * markiert sind.

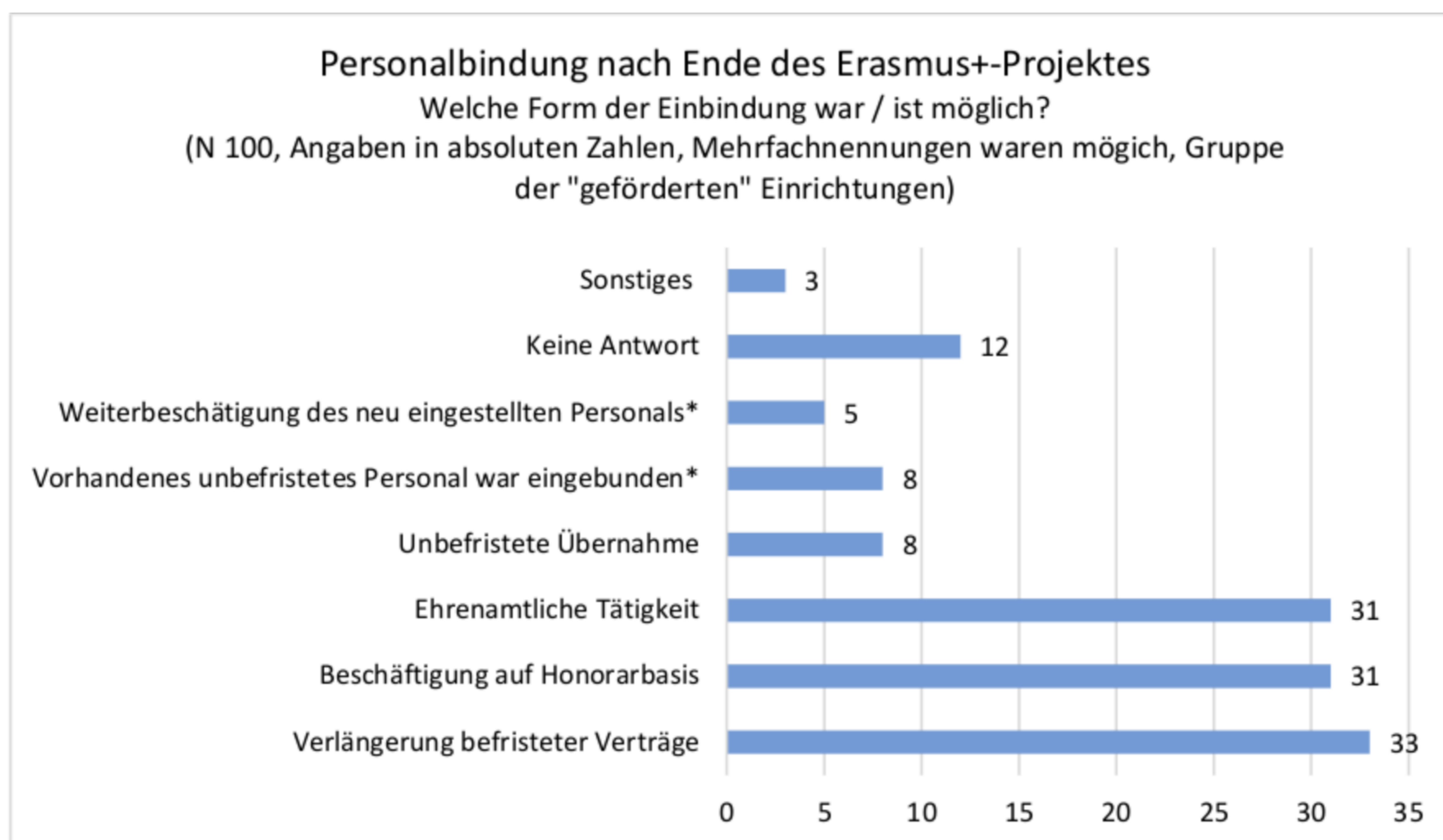


Abbildung 22: Personalbindung nach Ende des Erasmus+-Projektes

Dieses Ergebnis aus der Onlinebefragung spiegelte sich auch in den Fallstudien wider. Auch hier wurde i.d.R. auf bereits vorhandenes Personal zur Umsetzung des Erasmus+-Projektes zurückgegriffen, das

nach Projektende in der Einrichtung verblieb. Die vertraglichen Bedingungen wurden von den Gutachterinnen nicht weiter erhoben.

ZUORDNUNG DER ERASMUS+-PROJEKTE

Nun wechseln wir die Perspektive und schauen auf die Erasmus+-Projekte, die von den Einrichtungen letztlich umgesetzt werden. Demnach wird seit 2016 zwischen der Förderlinie „Projekte zur Unterstützung von Innovationen“ und der Förderlinie „Austausch guter Praxis“ unterschieden. Wie der Abbildung 23 zu entnehmen ist, wurden bisher annähernd gleich viele Projekte in beiden Förderlinien gefördert. Lediglich im Jahr 2019 kam es zu einem starken Überhang der Förderlinie „Projekte zur Unterstützung von Innovationen“.

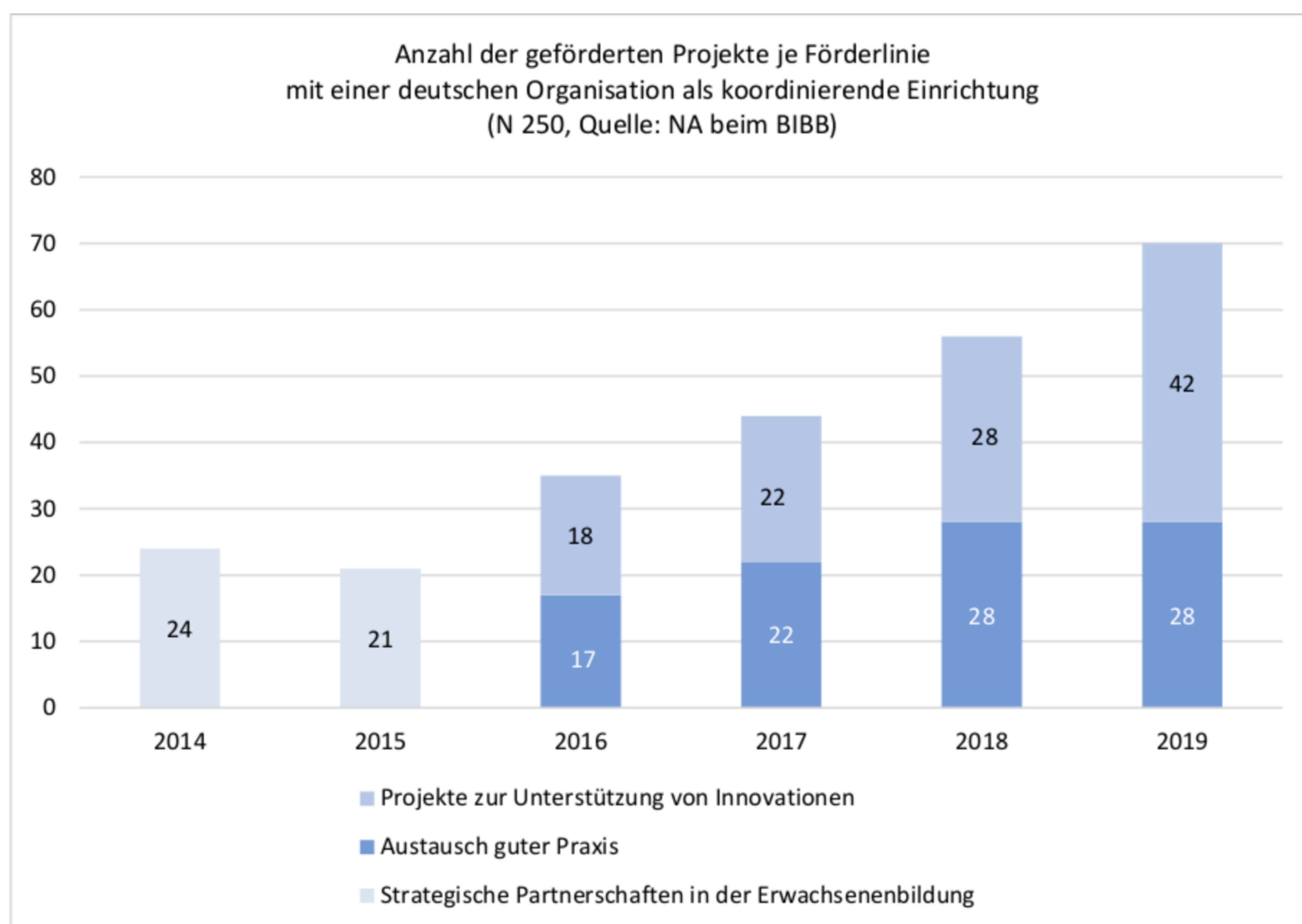


Abbildung 23: Anzahl der geförderten Projekte je Förderlinie

In diesen Zahlen der Nationalen Agentur sind all die Projekte, in denen eine deutsche Organisation lediglich als Partnerorganisation agierte, nicht enthalten. Werden diese noch hinzugezogen, wie in der Onlinebefragung geschehen, scheint sich der Überhang der Förderlinie „Projekte zur Unterstützung von Innovationen“ zu bestätigen. Demnach zählen 59 Prozent (76 von 129) zur Förderlinie „Projekte zur Unterstützung von Innovationen“ sowie zu 41 Prozent (53 von 129) zur Förderlinie „Austausch guter Praxis“.

THEMENSPEKTRUM DER PROJEKTE

Die Analyse der Abschlussberichte ergab ein breites Themenspektrum, das durch die Projekte behandelt wird. In den Berichten erläutern die Einrichtungen meist relativ ausführlich und plausibel, auf welche Herausforderungen sie mit ihrem Projekt reagiert haben und begründen dadurch ihren inhaltlichen Fokus. So wandte sich bspw. ein Projekt dem Thema *Gesundheit und Wohlbefinden von Roma und anderen Minderheiten*¹⁴ zu. Die Kooperationspartner hatten festgestellt, dass hinsichtlich der Bereiche Gesundheitsschutz, Krebsvorsorge, Impfungen, Suchtprävention und -behandlung, sexuelle Aufklärung und Hygiene wenige Erkenntnisse vorliegen, wie es um die Situation der Roma Communities in den Partnerländern bestellt ist und wie entsprechend darauf reagiert werden müsste.

In einigen Projekten, in denen Migrant(inn)en sowie Geflüchtete im Mittelpunkt standen, ging es um Themen wie *Integration; gesellschaftliche Teilhabe; unternehmerische Förderung*. Ein Projekt reagierte bspw. gezielt auf die Herausforderung, dass der Zugang zum europäischen Arbeitsmarkt und zu den Aus- und Weiterbildungssystemen für viele Migrant(inn)en verschlossen bleibt, da häufig eine Anerkennung des im Ausland erlernten Berufs nicht möglich ist und keine Nachweise für die vorhandenen beruflichen Kompetenzen und Fähigkeiten vorlegt werden können. Andere Projekte wandten sich darüber hinaus sowohl Migrant(inn)en und Geflüchteten als auch Menschen aus der Mehrheitsgesellschaft mit z.B. besonderem Förderbedarf zu. In diesen Projekten ging es vornehmlich um die didaktische Aufbereitung von Themen, um Basiskompetenzen wie Lesen, Schreiben und Rechnen zu stärken aber auch Werteerziehung zu fördern. So behandelte ein Projekt bspw. das Themenfeld *Europäische Werte/EU Citizenship/EU awareness/Democracy*, mit dem ein breit angelegtes Zielpublikum erreicht werden sollte.

Andere Projekte nahmen sich wiederum das Thema *Qualitätsverbesserung in unterschiedlichen pädagogischen Bereichen bzw. hinsichtlich neuer Zugangswege* vor. So ging es z.B. in einem Fall um die Optimierung von didaktisch angeleiteten Bauernhofbesuchen als Ort außerschulischen Lernens: *The quality of the farm visits is not standardized yet and varies a lot even within one country. But farms can only be substantial longterm partners for schools and kindergartens if a certain quality is achieved and health and safety regulations are respected*. Ein anderes Projekt fokussierte die Verbesserung digitaler Kompetenzen von Lehrpersonen für ihren Einsatz in Webinaren und Blended-Learning-Angeboten am Beispiel der HDR Fotografie. In einem weiteren Fall ging es darum, neue Technologien, digitale Kompetenzen, aber auch innovative Lehrpläne für Schulungsmaßnahmen zu entwickeln.

Weitere Themen, die bislang wenig im Mainstream angekommen sind und von einzelnen Projekten aufgegriffen wurden, waren bspw. die *Aufklärung über Internetpornographie und Sexting*. Mit diesem Projekt sollte auf das Problem reagiert werden, dass häufiger Pornokonsum (zunehmend auch durch Kinder und Jugendliche) die Beziehungsfähigkeit gefährdet, sexuelle Gewalt fördert und ein hohes Suchtpotential birgt, was wiederum zu Komorbiditäten wie Depressionen, Substanzabhängigkeiten oder Essstörungen führen kann. Dieser Gefahr für Gesundheit und Wohlbefinden durch Aufklärung zu begegnen und Familien in ihrem Umgang damit zu unterstützen, war Inhalt des Projekts.

¹⁴ Mit der hervorgehobenen Schriftart werden im vorliegenden Bericht Zitate entweder aus den analysierten Abschlussberichten oder aus den geführten Interviews im Rahmen der Fallstudien gekennzeichnet.

Andere Themen, die den Verbraucherschutz betreffen und bereits etwas bekannter sind, in denen jedoch weitere Aufklärung erforderlich scheint, wurden ebenso von einzelnen Projekten aufgegriffen. Darunter z.B. das Thema Stromsparen sowie das Thema Kompetenzen im Umgang mit Neuen Medien (Datenschutzsensibilität, Urheberrechte, Passwortschutz, Gewinnspiele, Vertragsabschlüsse, Antivirenschutz) für Groß und Klein. Behandelt wurden auch Themen zu einem verantwortungsvollen Umgang mit Umwelt und Natur sowie Family farming und europäische Agrarpolitik. Aber auch Themen zu Ethik, Religion und Philosophie (inkl. Interreligiöser Dialog) in Verbindung mit aktiver EU-Bürgerschaft und einem europäischen Bewusstsein wurden aufgegriffen.

Den Blick in den ländlichen Raum Europas, der 80 Prozent - 90 Prozent der Gesamtfläche ausmacht und von großen Umbrüchen betroffen ist, richteten ebenfalls einige Projekte, in dem sie sich z.B. vorrangig der Zielgruppe der Land- und Forstwirt(inn)e(n) und der kleinen und mittelständigen Betriebe und den angeschlossenen Lebensmittelverarbeitungsbetrieben zuwandten. Thema eines solchen Projektes war die Erarbeitung von Zukunftsperspektiven für diese Menschen.

AKTIONSRADIUS DER ERASMUS+-PROJEKTE

Der geografische Aktionsradius sowohl der geplanten¹⁵ als auch der bereits durchgeführten Projekte wird in 31 Prozent (48 von 154) der Fälle mit einem bundesweiten Aktionsradius angegeben (vgl. Abbildung 24). 28 Prozent der Projekte (43 von 154) geben ihren Aktionsradius als einen an, der sich auf das Umfeld einer Großstadt bezieht. 12 Prozent (19 von 154) setzen auf Bundeslandebene an, noch weniger auf Ebene von Klein- und Mittelstädten oder Landkreisen.

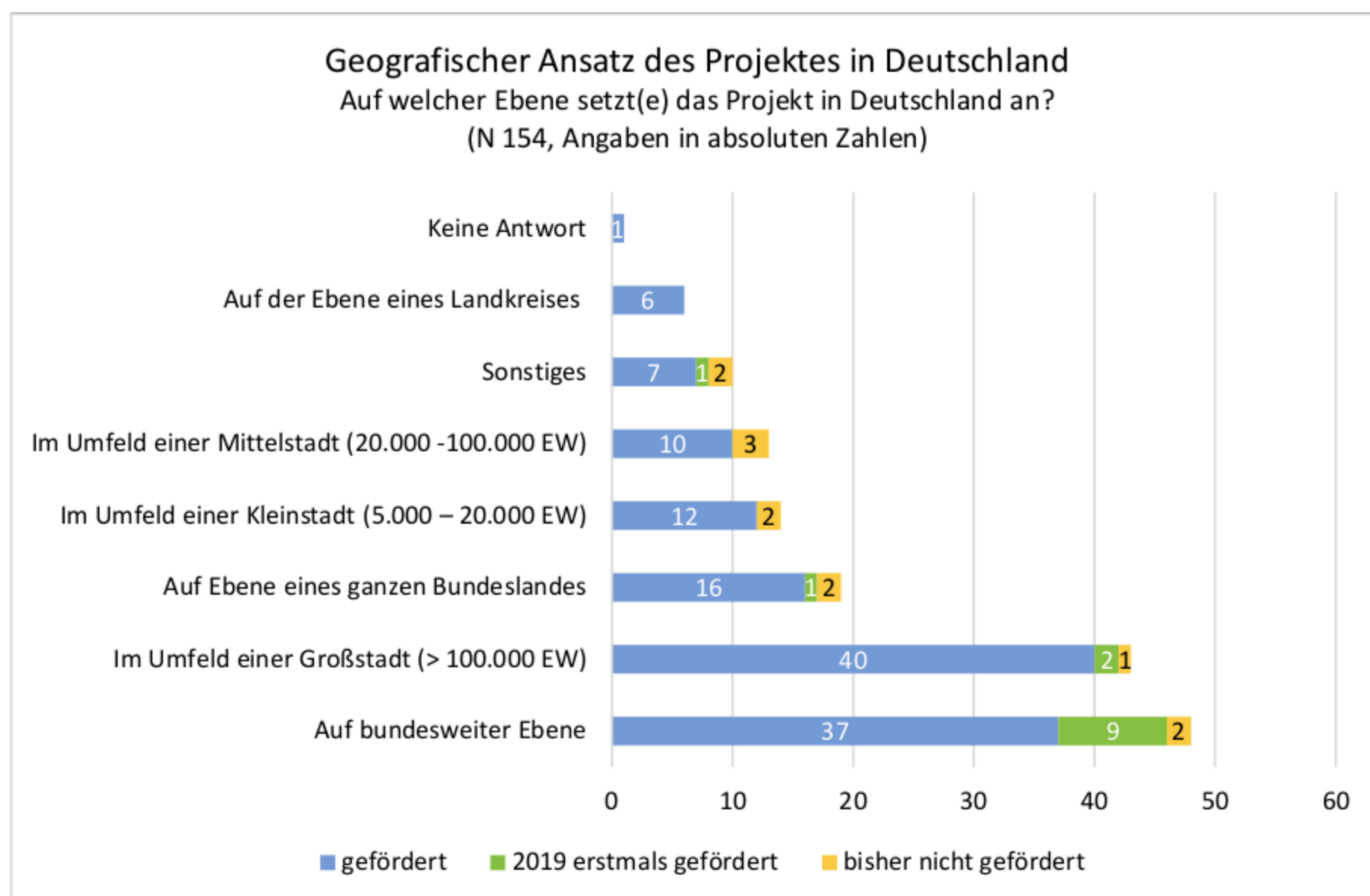


Abbildung 24: Geografischer Ansatz des Projektes in Deutschland

¹⁵ bezogen auf die Erasmus+ Projektanträge, die bisher nicht gefördert wurden

Aus den Fallstudien ging darüber hinaus hervor, dass die meisten Projekte eher mit einem Aktionsradius operieren, der sich a) aus dem Zielgruppenzuschnitt sowie b) dem Zuständigkeitsgebiet der Organisation heraus ergibt. So zeigte sich bspw. in Fallstudie 8, dass sich die Stiftung für Themen einsetzt, die für alle Privathaushalte mit den darin lebenden Generationen von Bedeutung sind. Somit verfolgte sie in ihrem Projekt einen bundesweiten Ansatz. In Fallstudie 1 wurden hingegen Mitarbeitende im Gesundheitswesen adressiert und das Projekt hatte aufgrund seiner Partnereinrichtungen vor Ort eher einen Aktionsradius, der sich auf den Landkreis bezog. Gleichwohl strahlt das Projekt durch eine Verbreitung der Ergebnisse in Fachkreisen landes- und zum Teil sogar bundesweit aus.

4.2. (Weiter-)Entwicklung von Kompetenzen und Strukturen innerhalb der Organisationen

In diesem Kapitel betrachten wir zunächst die Wirkungen, die sich auf Seiten des mit dem Erasmus+-Projekt betrauten Personals zeigen. Dabei gehen wir sowohl auf die Professionalisierungs- als auch Internationalisierungseffekte ein. Anschließend analysieren wir die strukturellen (Weiter-)Entwicklungen, die durch Erasmus+-Projekte innerhalb der Organisationen ausgelöst werden konnten. Als Bindeglied zwischen der personellen und strukturellen Weiterentwicklung dient die Wissenssicherung und der Wissenstransfer. Beides beleuchten wir ebenfalls in diesem Kapitel.

PROFESSIONALISIERUNG IN EINZELNEN KOMPETENZBEREICHEN

Sowohl die Analyse der Abschlussberichte als auch der Fallstudien förderte zahlreiche Ergebnisse zutage, die auf Professionalisierungseffekte des Personals hinweisen, das organisationsseitig mit dem Erasmus+-Projekt betraut ist. Diese Wirkungen beziehen sich im Wesentlichen auf a) den Hinzugewinn didaktischer Kompetenzen, b) eine persönliche inhaltlich-fachliche Weiterentwicklung durch das Projekt hin zum Experten bzw. zur Expertin, c) die Ausweitung der Fremdsprachenkenntnisse, d) auf weitere personale Kompetenzzuwächse sowie e) eine sich zusehends professionalisierende Projektabwicklung und/oder Antragstellung.

(a) Hinzugewinn didaktischer Kompetenzen

Die durch die Projekte ausgelösten Professionalisierungseffekte zeigen sich darüber hinaus darin, dass die Verantwortlichen einen Zugewinn didaktischer Kompetenzen feststellen. So trägt insbesondere der internationale Austausch dazu bei, dass neue Herangehensweisen kennengelernt, erprobt und ins eigene Repertoire aufgenommen werden. Zwei Organisationen berichteten darüber exemplarisch wie folgt: A measurable impact on participants in the project (mainly teaching staff, experts and stakeholders in adult education and beyond) was the improvement of their methodological skills. **Und** The overall impact on participating organisations residues as a) increased capacity building for informal learning programmes, b) the accumulation of new methodologies and approaches c) valuable new extended international network of like-minded organisations.

(b) Inhaltlich-fachliche Weiterentwicklung

Ferner zeigten die Ergebnisse, dass sich bei den Verantwortlichen im Zuge der Projektumsetzung ein vielfältiges Spektrum unterschiedlichster fachlicher Kompetenzen ausbildet. Hierzu zählen zum einen Zuwächse hinsichtlich eines projektspezifischen Wissens, das sich aus unterschiedlichen europäischen Quellen speist: Working on this project was an amazing experience. We all have a much clearer understanding of the concept of sustainable living. Zum anderen bauen sie Expertenwissen auf bis hin zur Etablierung als Expert/-in: Die Projektpartner(...) wurden Spezialisten auf dem Gebiet aufsuchender Beratungs- und Arbeitsformen und verbreiten ihr Wissen weiterhin in Gremien, Arbeitskreisen etc. Sie sind in der Lage, als Botschafter für Outreach-Ansätze in der Erwachsenenbildungsberatung und niedrigschwelliger Lernangebote zu wirken.

In den Projekten werden gezielt Trainings, Schulungen, Testphasen u.ä.m. abgehalten, im Rahmen derer die Lernenden (hier also zunächst die Verantwortlichen aller beteiligten Partnereinrichtungen) ihr neues bzw. erweitertes theoretisches Wissen auch handlungspraktisch in ihrem Umfeld erproben können und dabei in der ein oder anderen Art durch Mentor(inn)en begleitet werden. So ist es auch erklärtes Projektziel, den Austausch von Ideen, Methoden und Praktiken zu ermöglichen, wie die Onlinebefragung eindeutig zeigte (vgl. Abbildung 25).¹⁶

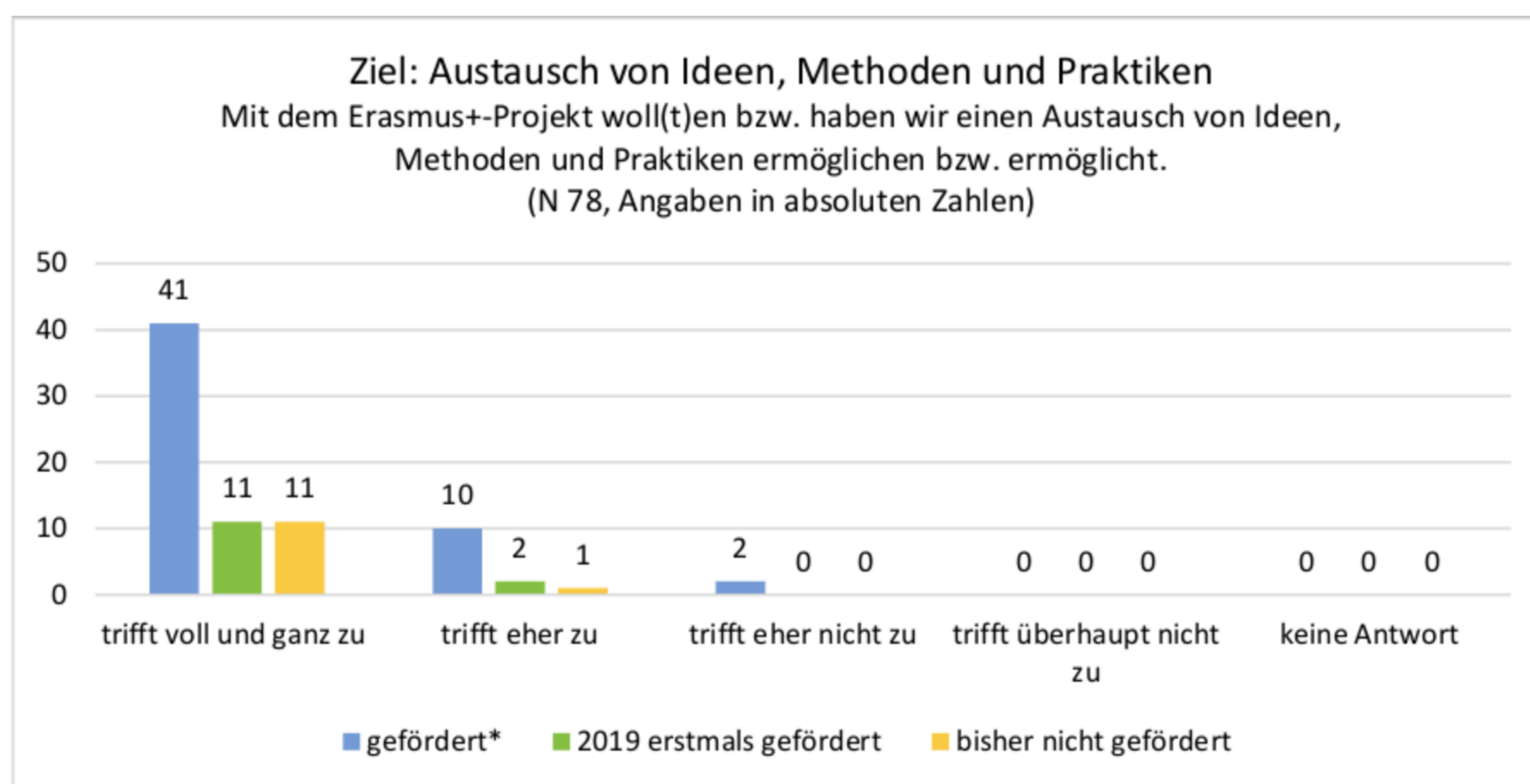


Abbildung 25: Ziel Austausch von Ideen, Methoden und Praktiken

In zahlreichen Fällen wurde berichtet, wie dieses hinzugewonnene Wissen in einem nächsten Schritt dauerhaft in die eigene Handlungspraxis überführt werden konnte. So folgte ein Projekt das Ziel, Menschen für das Themenfeld Stromsparen zu sensibilisieren und direkt zum praktischen Handeln zu motivieren. Es wurden bei zwei Partnerorganisationen sämtliche Seminarräume mit LED-Lampen und Stromsparleisten ausgestattet und die Sanitärräume mit Durchflussbegrenzern aufgerüstet. In einem anderen Projekt, in dem es um Versorgungs- und Bildungsansätze für Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen ging, war das Projekt Auslöser dafür, dass die Teilnehmenden ihre eigene Haltung in Frage stellten und weiterentwickeln konnten. So setzte sich die bulgarische Partnerorganisation für die

¹⁶ In der Gruppe der geförderten Einrichtungen wurden nur die aus der Förderlinie „Austausch guter Praxis“ gefragt. Daher die Markierung * in der Grafik.

Aufhebung eines Instituts ein, welches für diese Patientengruppe eine gesetzliche Vormundschaft durchzusetzen hat.

(c) Fremdsprachenkompetenz

Die positiven Effekte durch den regelmäßigen Umgang in einer gemeinsamen Sprache (i.d.R. Englisch) wurde v.a. in den Abschlussberichten immer wieder hervorgehoben. Die Projektpartner lernten andere Länder kennen, traten in einen interkulturellen Dialog und erweitern ihre Kenntnisse, auch in sprachlicher Hinsicht. Dabei tragen nicht nur das persönliche Gespräch in der gemeinsam festgelegten Sprache, sondern auch Telefonate, das Verfassen von E-Mails u.ä.m. zu merklichen Kompetenzzuwächsen bei. In einigen Berichten wurde ferner über den Abbau von Sprachhemmungen und -ängsten berichtet.

Neben Englisch wurde in Einzelfällen auch Deutsch als Arbeitssprache verwendet. Dies führte jedoch zu Schwierigkeiten, als der aktive deutschsprachige Kollege nicht mehr zur Verfügung stand. Die Nachfolge konnte kein Deutsch und war daher nicht in der Lage, bis dato auf deutsch erstellte Projektunterlagen, E-Mails u.ä.m. zu verstehen: Im Projektverlauf kam es nur einmal zu einer kritischen Situation, als in Polen der federführend aktive Kollege den Arbeitsplatz wechselte und eine ordnungsgemäße Begleitung in Polen nicht mehr durch deutschsprachiges (Arbeitssprache der Projektpartner) Personal sichergestellt wurde.

(d) Personale Kompetenzzuwächse

Auch die angestoßenen Lernprozesse, die sich auf der (inter-)kulturellen Ebene vollziehen, wurden sowohl in den Berichten als auch in den Fallstudien immer wieder erwähnt. Ausgelöst werden diese Lernprozesse zum einen durch persönliche Begegnungen mit z.B. Partnervertreter(inne)n im Rahmen von Projekttreffen, zum anderen durch den Austausch (in diversen Formaten) über unterschiedliche Rahmenbedingungen, Herangehensweisen u.ä.m. während des gesamten Projektverlaufs. Diese Begegnungen und dieser Austausch stellen für zahlreiche Beteiligte den ersten professionellen Kontakt zu Menschen aus einem anderen europäischen Land dar: Die transnationalen Projekttreffen bedeuteten für einige Teilnehmenden auch eine erste Reise in das jeweilige Partnerland – durch den tiefen Einblick in die Realität half es eigene Vorurteile zu bearbeiten. Zahlreiche Berichte enthalten Passagen, in denen davon die Rede ist, dass durch die intensive europaweite Zusammenarbeit die kulturellen Unterschiede wahrgenommen wurden – und durch den Spiegel des anderen – die eigene Realität schärfer wahrgenommen werden konnte. Es wurde von erfolgreichen Prozessen des Perspektivwechsels berichtet. Die Notwendigkeit, sich die Ausgangslage des Gegenübers zu vergegenwärtigen, stand dabei häufig im Mittelpunkt: Insbesondere das Gespräch mit den osteuropäischen Partnern war für die Teilnehmenden hilfreich, um politische Positionierungen nachvollziehen zu können.

Eine Vorbedingung, um derlei personale Kompetenzzuwächse zu ermöglichen, ist der Wille, Gedanken und Ideen auszutauschen. Dieser war in nahezu allen Projekten gegeben. In zahlreichen Fällen wurde statt von Sensibilisierung von Horizonterweiterung gesprochen, also einem Abgleich der eigenen nationalen Gegebenheiten und Erfahrungen mit denen der anderen. So lösten bspw. Erzählungen eines Partners zu Armutsverhältnissen in Bulgarien eine Sensibilisierung beim britischen Partner aus. Er konnte dadurch sein Verständnis von der Arbeit mit Menschen in größter Armut erweitern. Über diesen Abgleich unterschiedlicher Ausgangslagen, aber auch von unterschiedlichen Herangehensweisen

und den positiven Lernimpulsen, die dadurch ausgelöst werden, wurde vielfach berichtet: The exposure to different methodologies, teaching approaches, and the awareness that different issues can be tackled or felt differently culturally from one place to another (country to country - or from individual to individual) helped the trainers to adapt and give tailored trainings to diverse target groups.

(e) Optimierung der Projektabwicklung und Antragstellung

Durch die Teilnahme am Projekt ergeben sich für die Verantwortlichen Möglichkeiten, „on the job“ (weitere) Erfahrungen in der Umsetzung transnationaler Projekte zu sammeln. Dieser Kompetenzerwerb scheint aus Sicht der Gutachterinnen wichtig, da die Erwachsenenbildung kaum strukturelle Förderung erhält und daher umso mehr vom Projektgeschäft abhängig ist. Diese Lernprozesse bezüglich des Projektmanagements werden von den Einrichtungen als sehr wertvoll beschrieben: Our staff learned a lot also about management and implementation of European Projects. Es kommt u.a. zu Verbesserungen in den Bereichen Team- und Zeitmanagement sowie Produktentwicklung: Improvement of team work within own entities and especially in a European dimension: time management, product development in a European dimension, organization and work in multidisciplinary teams from different countries that speak different languages. Der Zugewinn an Expertise hinsichtlich einer transnationalen Zusammenarbeit wird auch von den online Befragten (hier nur aus der Förderlinie „Austausch guter Praxis“) bestätigt. So gaben 96 Prozent (51 von 53) an, dass aus ihrer Sicht das Projekt die Expertise der Organisation für die transnationale Zusammenarbeit stärkte.

Organisationen, die zum ersten Mal an einem Erasmus+-Projekt teilnehmen, profitieren hinsichtlich der administrativen Umsetzung eines EU-finanzierten Projektes in besonderem Maße von bereits erfahreneren Partnereinrichtungen. Zum Teil bekommen sie projektintern Mentor(inn)en zur Seite gestellt, die sie gezielt begleiten. Vereinzelt wird die gesamte Projektdauer dafür genutzt, um Einrichtungen, die zum ersten Mal in dieser Weise europäisch kooperieren, im Management solcher Projekte zu schulen: Oftmals sind Roma nur partiell in die Umsetzung bestimmter Aktivitäten und Projekte eingebunden. In unserem Projekt waren sie - wie von vorn herein geplant - selbst die Projektakteure. Selbstverständlich ging dem die Vermittlung des entsprechenden Rüstzeuges voraus, etwa durch die Teilnahme am Einführungstraining und zielgerichtete Weiterbildungsaktivitäten während der Partnertreffen, wie bspw. das Erlernen verschiedener Interview-, Kommunikations- und Filmtechniken einschließlich praktischer Übungen, die Auseinandersetzung mit dem Programm ERASMUS+ sowie die gemeinsame Erarbeitung einzelner Antragsbestandteile.

Die Professionalisierung der noch unerfahrenen Einrichtungen reicht in einzelnen Fällen bis zu einem Punkt, von dem aus sie sich in der Lage fühlen, zukünftig selbst als Antragsteller/-in zu fungieren: With this new skill and supportive network, [X] has in March 2017 submitted their own first EU application.

INTERNATIONALISIERUNG, EUROPÄISCHE IDENTITÄT UND ZUSAMMENHALT

Interkulturelle Begegnungen sind integraler Bestandteil eines jeden Erasmus+-Projektes. Abgesehen von den Präsenzmeetings geben auch andere „Räume“ Anlass zur Begegnung. Hierzu zählen z.B. speziell für die Präsenzmeetings gestaltete Rahmenprogramme, Trainings und Workshops aber auch die Begegnung in virtuellen Räumen wie z.B. im Rahmen von Skype- oder Telefonkonferenzen. Diese interkulturellen Begegnungen werden von den Einrichtungen eindeutig als eigener Wert gesehen: Der Mehrwert des Europäischen Blicks auf die eigenen Fragestellungen und Arbeitsweisen wurde von allen Partnern als bereichernd wahrgenommen.

Durch diese Form der europäischen Begegnung und Zusammenarbeit wächst die Fähigkeit, sowohl zunächst unbekannte als auch ungewöhnliche Lebens- und Denkweisen nachvollziehen und akzeptieren zu können. Der interkulturelle Austausch eröffnet zudem neue Anknüpfungspunkte, da durch die Begegnung neue Ideen und Herangehensweisen ausgetauscht werden: At times it can be difficult for local and at times insular projects to break out of local conventions and hierarchies. The project as a trans-local and more neutral framework was able to introduce new ideas and working structures which allowed local communities to rethink and test new possibilities for inter-generational exchange and collaboration.

Diese positiven Erfahrungen der transnationalen Begegnung, von denen die Projektverantwortlichen relativ durchgängig berichten, führen schließlich dazu, dass sich die Organisationen selbst gegenüber einer internationalen Zusammenarbeit öffnen. So gaben 63 Prozent (81 von 129) der geförderten Einrichtungen an, dass der Wunsch nach mehr transnationalen Projekten durch die Teilnahme an Erasmus+ innerhalb ihrer Organisation gestiegen sei (vgl. Abbildung 26).

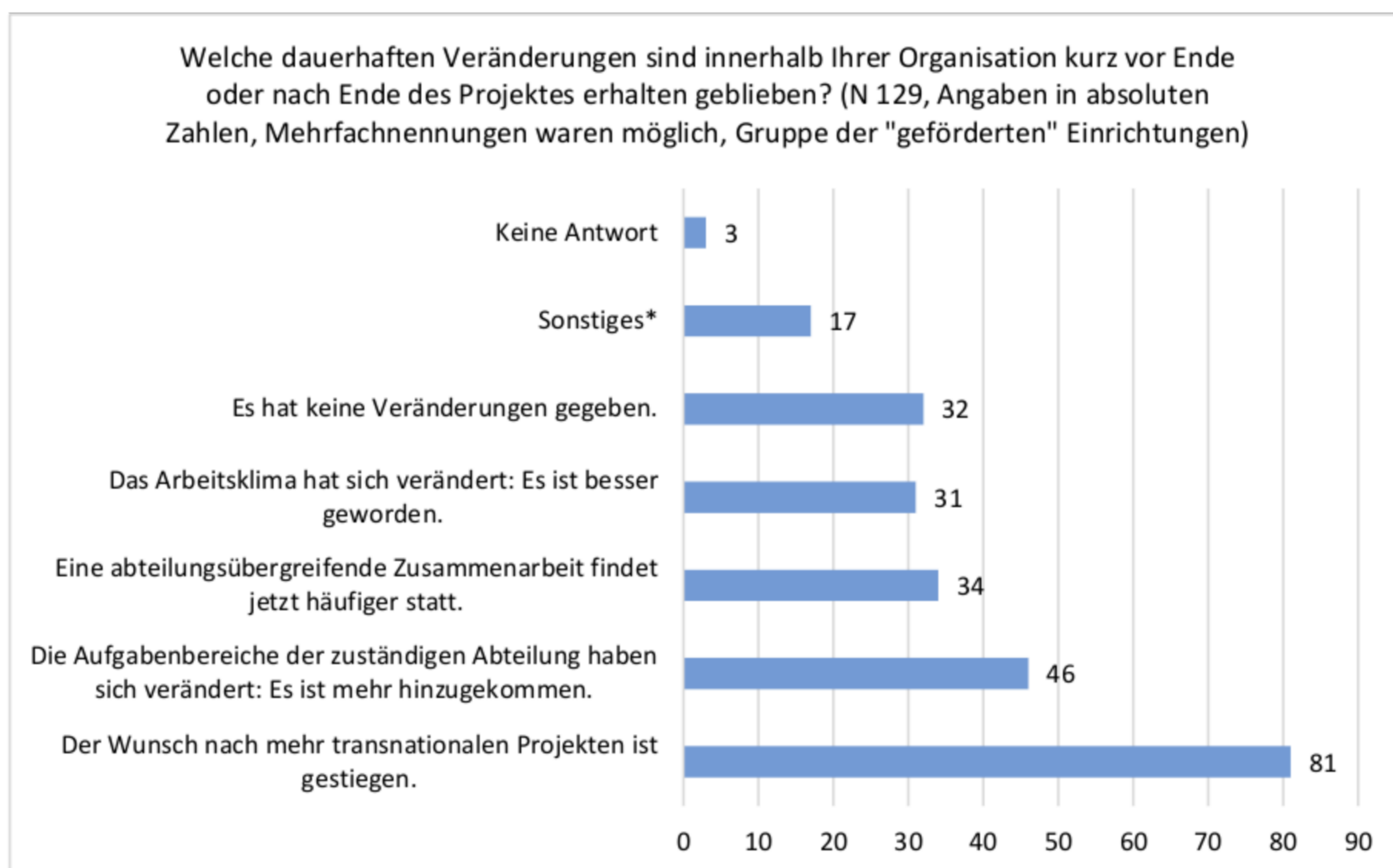


Abbildung 26: Dauerhafte Veränderungen durch das Projekt

Durch die Befassung mit Themen aus einer transnationalen Perspektive heraus erfahren die Projektverantwortlichen, wie wichtig in vielen Fällen eine Abkehr von nationalstaatlich geprägten Denkmustern ist, um das Projekt zum Erfolg zu führen. So wurde vor allem in den Fallstudien häufig auf das sich verändernde Bewusstsein für die Notwendigkeit eines europäischen Ansatzes rekurriert. Also das

ist, glaube ich, so die größte Wirkung, die hier [in unserer Organisation] Einzug gehalten hat, dass heute in fast jeder Diskussion, wenn wir sagen, wir wollen zu irgendeinem Thema aus dem Bereich Arbeitnehmerrecht oder Arbeitnehmerschutz was machen, immer diese europäische Frage auf einmal mit im Raum ist. (FS1) Dieses europäische Bewusstsein macht sich innerhalb der Einrichtungen zum Teil auch bei Kolleg(inn)en bemerkbar, die nicht unmittelbar mit dem Projekt zu tun haben. Die Wirkungen „springen“ somit in einigen Fällen innerhalb der Organisationen über. So berichtete bspw. ein/e Projektverantwortliche/r im Abschlussbericht: All partners shared the projects results with colleagues inside their institution, and when available with other departments.

In vielen Fällen sorgt das Erasmus+-Projekt dafür, dass sich sowohl ein Zusammengehörigkeitsgefühl als auch ein europäisches Identitätsempfinden entwickeln kann. So wurde z.B. von der motivierenden Kraft eines europäischen Kooperationsprojektes für die Beteiligten berichtet, das für die integrative Kraft der europäischen Idee steht. In einem anderen Projekt wurde festgestellt, dass die Mitarbeiter(innen) der vier beteiligten Einrichtungen sich, die Strukturen und Arbeitsweisen gegenseitig intensiv kennenlernen konnten, wodurch eine europäische Kollegialität während der Produktionsphase des Handbuchs entstand. Der transnationale Austausch über lokale Herausforderungen trägt ferner dazu bei, dass erkannt werden kann, an welchen Stellen sich die Herausforderungen europaweit zum Teil ähneln. Dies wirkt wiederum identitätsstiftend.

Zudem wird in den Fallstudien sowie den Abschlussberichten darüber berichtet, wie lokale, regionale und internationale Partnerkontakte entstehen, sich verfestigen und sich in Netzwerke ausweiten. Damit einher geht ebenfalls ein Zugewinn an interkultureller Sensibilität und ein wachsendes Interesse an anderen (europäischen) Sichtweisen, Problemlagen und Herangehensweisen. (Auf die Wirkungen im Zusammenhang mit Partnerkontakten gehen wir in [Kapitel 6.1](#) ausführlicher ein.)

WISSENSSICHERUNG UND WISSENSTRANSFER

Um diese durch die Erasmus+-Projekte aufgebauten Wissensbestände und Kompetenzen dauerhaft für die Organisationen verfügbar zu halten, spielen Wissenssicherung und Wissenstransfer eine äußerst wichtige Rolle. Diesbezüglich ist zuvorderst auf die Personalbindung zu verweisen (siehe [Kapitel 4.1](#)). Durch sie ist der erste Grundstein für eine dauerhafte Wissenssicherung gelegt. So wird bspw. in einigen Fallstudien darüber berichtet, wie es dem dauerhaft an die Organisation gebundenen Personal gelingt, das im Rahmen des Erasmus+-Projektes erworbene Wissen auch für weitere Projekte der eigenen Einrichtung zu nutzen.

Die Onlinebefragung ergab, dass darüber hinaus das aufgebaute Handlungs- und Erfahrungswissen fast zu gleichen Teilen schriftlich in Form von Übergabeprotokollen oder Vermerken (88 von 129) und mündlich (75 von 129) gesichert wird. Gut ein Drittel (43 von 129) des Handlungs- und Erfahrungswissens wird ferner eher informell weitergegeben (vgl. Abbildung 27). Da Mehrfachnennungen bei dieser Frage erlaubt waren, ergab die Auswertung, dass rund 46 Prozent (59 von 129) der Einrichtungen sowohl eine strukturierte mündliche als auch dokumentierende Form wählt. In 15 Fällen wird eine Kombination aus strukturierter, dokumentierender und informeller Wissenssicherung und -weitergabe gepflegt. Unter „Sonstiges“ wurde genannt: Webseite (2x), Intranet (1x), Integration von Inhalten in fortlaufende Prozesse wie z.B. Curricula (2x), neue Projekte (2x) oder Teammeetings (1x).

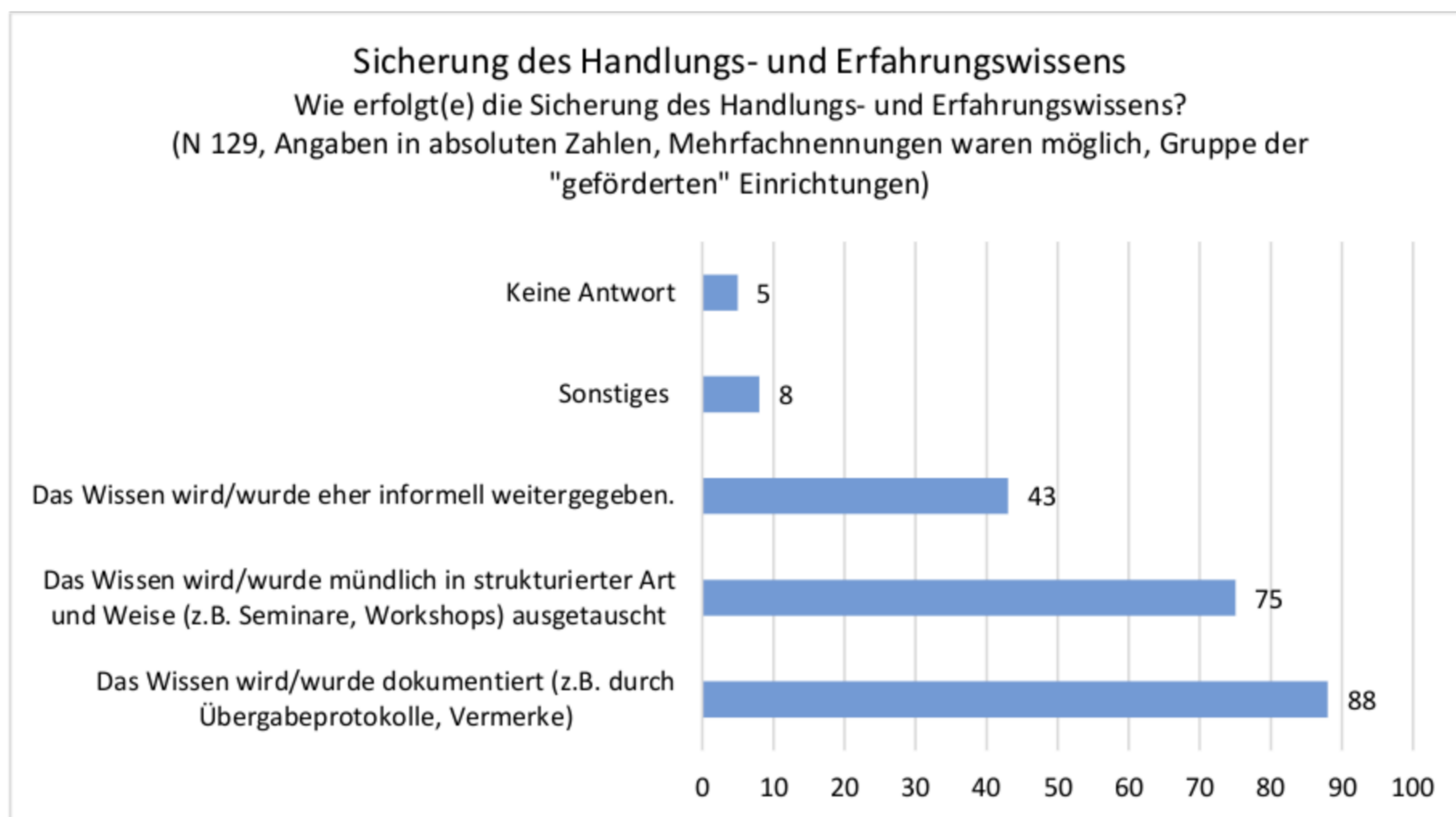


Abbildung 27: Sicherung des Handlungs- und Erfahrungswissens

In den Abschlussberichten erzählten die Projektverantwortlichen relativ ausführlich über Maßnahmen zur Wissenssicherung- und Verbreitung, indem sie erläuterten, wie sie die Multiplizierung der Ergebnisse gestalteten. (Weitere Ausführungen dazu folgen in [Kapitel 7.1.](#), in dem wir uns den Wirkungen der Projekte ins Umfeld der Einrichtungen zuwenden.)

STRUKTURELLE VERÄNDERUNGEN DER ORGANISATION

Wie die Ergebnisse aus allen drei Quellen (Onlinebefragung, Fallstudien und Dokumentenanalyse) ergaben, lösen die Erasmus+-Projekte kaum tiefgreifende strukturelle Veränderungen innerhalb der Organisationen aus. So wurde weder in den Fallstudien noch in den Abschlussberichten darüber berichtet, dass im Nachgang zum Projekt z.B. neue Stellen geschaffen oder Arbeitseinheiten neustrukturiert wurden. In der Onlinebefragung gaben nur sechs Befragte an, dass eine neue Arbeitseinheit gegründet wurde und nur zwei bestätigten, dass eine neue Abteilung bzw. Fachstelle eingerichtet wurde (vgl. Abbildung 26 oben¹⁷).

Wenn es zu strukturellen Veränderungen kommt, so dauern sie eher nur entsprechend der Projektlaufzeit an. Demgemäß wurden z.B. in mehreren Projekten Qualitätsbeauftragte in jeder Partnereinrichtung benannt, die für die Evaluation der Aktivitäten zuständig waren. In einem Projekt wurde darauf hingewiesen, dass eigens ein/e Mitarbeiter/-in für das Erasmus+-Projekt freigestellt wurde. Eine Maßnahme, die wahrscheinlich auch in anderen Projekten vorgenommen wurde, jedoch im konkreten Fall berichtenswert schien, da er bzw. sie kurzfristig ersetzt werden musste. Grundsätzlich gewinnt man aus den erhobenen Daten jedoch den Eindruck, als wären die einzelnen Erasmus+-Projekte a)

¹⁷ Diese Rückmeldungen wurden in der Grafik unter „Sonstiges*“ zusammengefasst. Ferner findet sich unter „Sonstiges*“: Der Wunsch nach mehr transnationalen Projekten ist weniger geworden (3); Die Aufgabenbereiche der zuständigen Abteilung haben sich verändert: es konnte etwas abgegeben werden (2x); Sonstiges (4x). Niemand gab an, dass sich das Arbeitsklima verschlechtert habe oder dass eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit jetzt seltener stattfände.

nicht so wirkmächtig und b) auch nicht darauf ausgelegt, dauerhafte Veränderungen bspw. in der Personal- oder Abteilungsstruktur herbeizuführen.

Weniger tiefgreifende strukturelle Veränderungen wie bspw. eine Veränderung der Aufgabenbereiche innerhalb der zuständigen Abteilung, wurden hingegen im Rahmen der Onlinebefragung von 36 Prozent (46 von 129) der Befragten durchaus beobachtet. Sie gaben an, dass durch das Erasmus+-Projekt mehr Aufgaben hinzugekommen seien (vgl. Abbildung 26 oben). 26 Prozent (34 von 129) registrierten zudem eine zunehmende abteilungsübergreifende Zusammenarbeit sowie eine Verbesserung des Arbeitsklimas (24 Prozent / 31 von 129).

Wenngleich die Erasmus+-Projekte in den meisten Fällen keine weitreichenden strukturellen Veränderungen innerhalb der Einrichtung auslösen, so lösen sie durchaus in zahlreichen Fällen einen deutlichen Digitalisierungsschub aus, im Rahmen dessen digitale Informations- und Kommunikations-Tools dauerhaft eingeführt und nach Projekteende weiterhin verwendet werden. Hierzu zählen Tools wie z.B. Dropbox, Google Drive, WeTransfer oder Trello, mit denen Dokumente ausgetauscht und die Zusammenarbeit im medialen Raum organisiert werden kann. Außerdem zählen hierzu Tools, über die virtuelle Schulungen, Seminare u.ä.m. abgehalten werden können wie z.B. Teachable, Moodle oder Ilias. Insbesondere der transnationale Erfahrungsaustausch über die Vorzüge und Nachteile der einzelnen Tools sorgte für einen gewissen Innovationsschub und den Blick über das Altbekannte hinaus.

So konstatiert ein Interviewpartner in Fallstudie 6: Was letztendlich für uns auch geblieben ist, denke ich, ein Commitment hin zu Open Educational Resources, dass wir zukünftig diese Materialien, unsere Materialien weiter ausbauen wollen und diese Materialien zukünftig auch kostenlos weiter zur Verfügung stellen werden.

4.3. (Weiter-)Entwicklung der Organisationsangebote

In diesem Kapitel widmen wir uns nun den Fragen, zu welchen (Weiter-)Entwicklungen der Organisationsangebote die einzelnen Erasmus+-Projekte geführt haben, wie die Ergebnisse bzw. Produkte genutzt werden und welche Wirkungen von ihnen ausgehen. Dabei fokussieren wir zunächst auf die entwickelten Produkte und den damit verbundenen Produktentwicklungsprozess und blicken dann auf die durch diese Produkte ausgelösten Wirkungen zu zwei Zeitpunkten: unmittelbar zu Projektende sowie aktuell, also zum Zeitpunkt der Befragungen im Rahmen der vorliegenden Studie.

Vorab sei darauf hingewiesen, dass grundsätzlich in beiden Förderlinien („Austausch guter Praxis“ und „Projekte zur Unterstützung von Innovationen“) die Möglichkeit besteht, Produkte zu erstellen, die im Anschluss an die Projekte in den Bestand bzw. das Angebot der Einrichtungen überführt werden. Allerdings ist die Erarbeitung sog. intellektueller Outputs im Rahmen der Förderlinie „Projekte zur Unterstützung von Innovationen“ obligatorisch, während sie in der Förderlinie „Austausch guter Praxis“ fakultativ ist. So geht aus der Grafik (vgl. Abbildung 28) bspw. hervor, dass in der Förderlinie „Austausch guter Praxis“ zu großen Teilen (62 Prozent bzw. 31 von 50) Produkte erstellt wurden, die zum Zeitpunkt der Antragstellung noch nicht geplant waren.

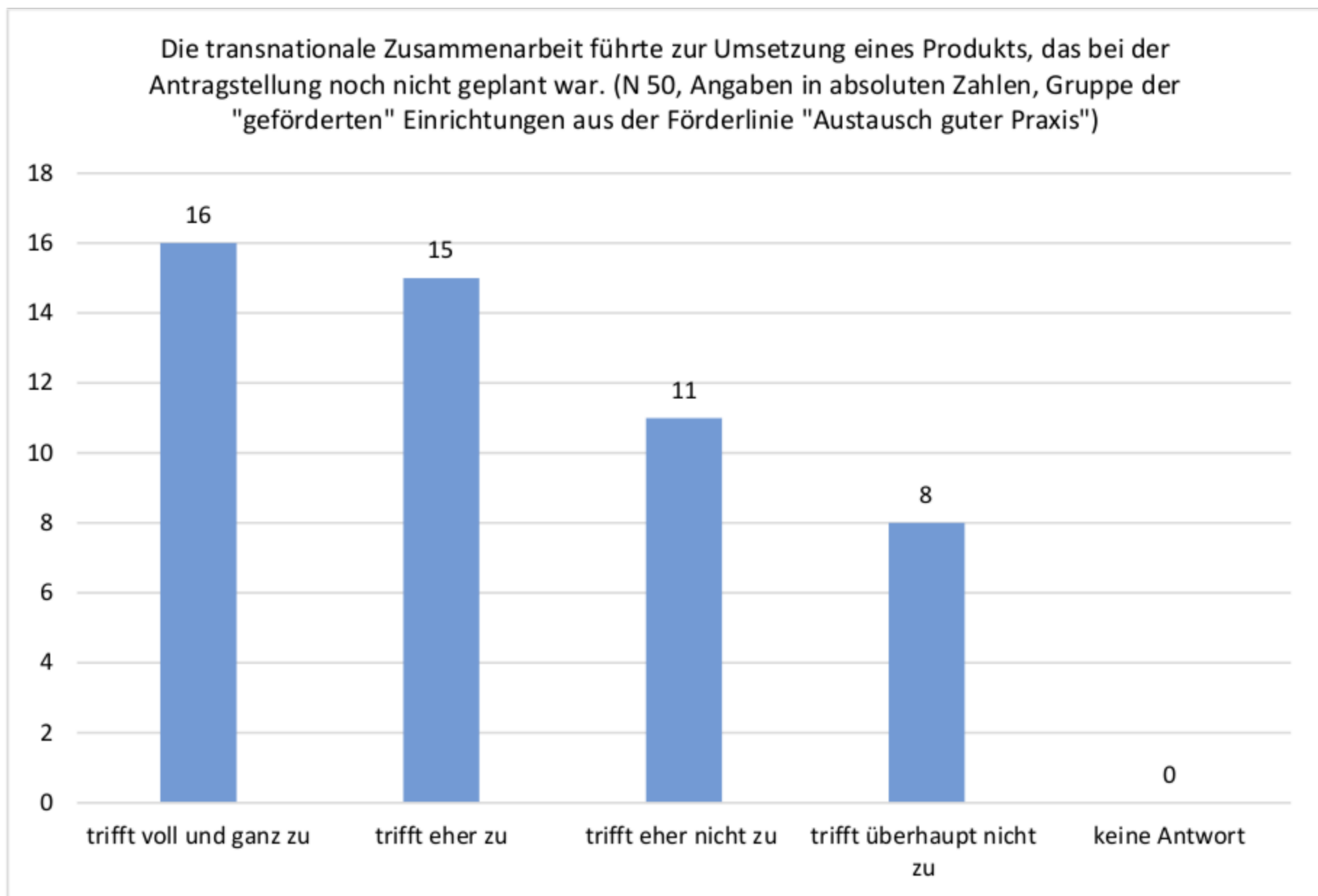


Abbildung 28: Geplante und ungeplante Produkte

Ferner geht aus den Rückmeldungen der Befragten, die in der Förderlinie „Projekte zur Unterstützung von Innovationen“ arbeiteten, hervor, dass in der Hauptsache (87 Prozent bzw. 66 von 76) Produkte (eher) gänzlich neu entwickelt wurden. Demgegenüber sagten 39 Prozent (30 von 76) der Befragten, dass es sich bei ihren entwickelten Produkten (eher) um Erneuerungen vorangehender Produkte handelte (vgl. Abbildung 29).

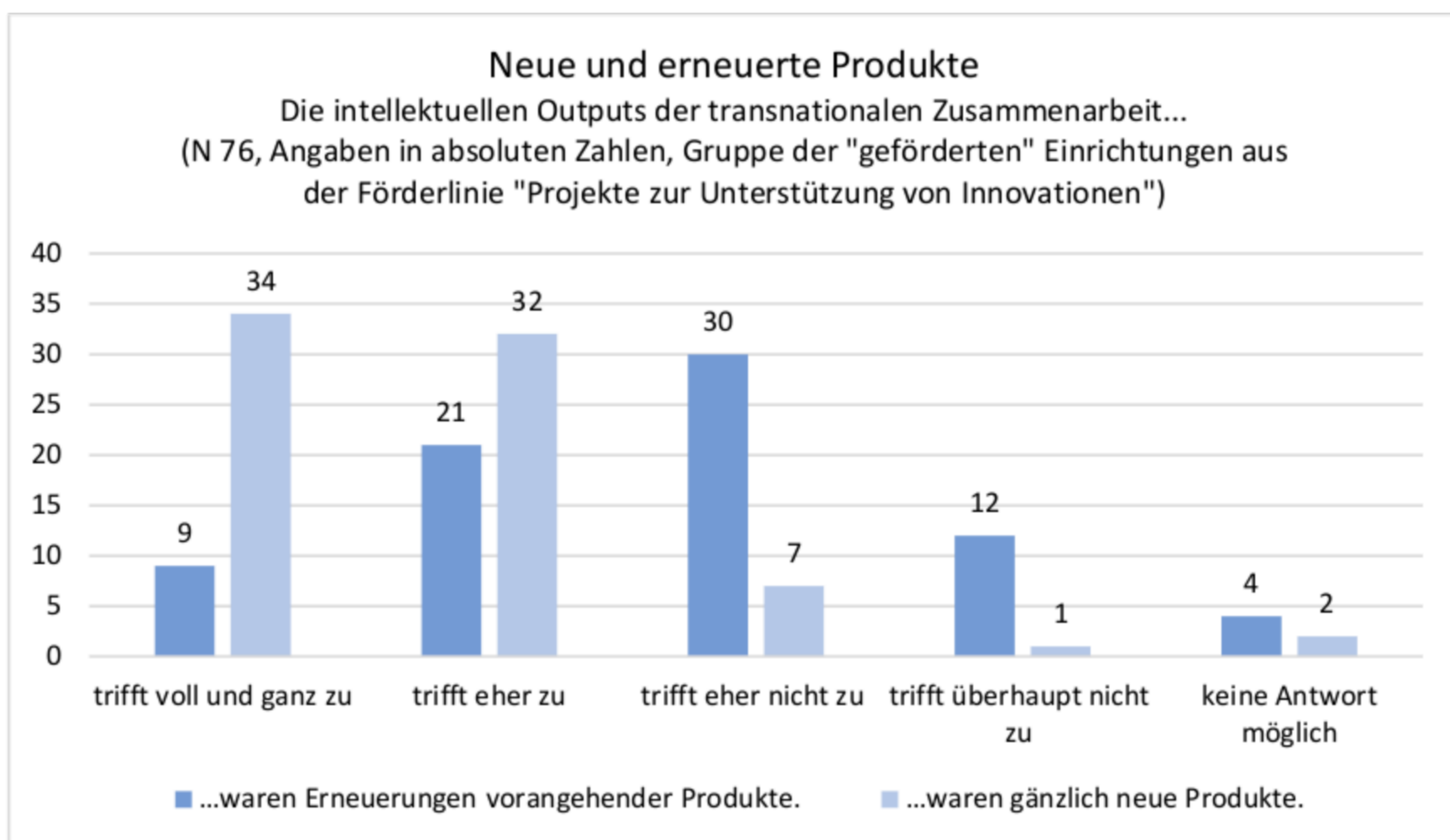


Abbildung 29: Neue und erneuerte Produkte

(IM)MATERIELLE ERGEBNISSE DER PROJEKTE

Wie man sich unschwer vorstellen kann, ist die Fülle der (im)materiellen Ergebnisse, die durch die Projekte erzeugt werden, groß. Sowohl hinsichtlich ihrer thematischen Ausrichtung (vgl. [Kapitel 4.1](#)) als auch hinsichtlich ihrer praktischen bzw. methodischen Umsetzung decken die Ergebnisse ein sehr breites Spektrum ab.

Die Analyse der Abschlussberichte ergab bspw., dass sehr häufig (33 Fundstellen in 74 Berichten) Curricula bzw. Schulungsmodule, Sprachkurse, Guidelines und pädagogische Konzeptionen erstellt werden. Auch Handbücher und Anleitungen bzw. Strukturpläne für didaktische Einheiten, seien sie digital oder analog, werden vergleichsweise häufig (30x) produziert, ebenso Webseiten (24x) und didaktisches Material für Lehrende (23x). Etwas seltener werden Lernmaterialien für Lernende (13x) oder Onlinetools (13x) entwickelt. Hier zählen z.B. ein Stromsparrechner, eine Mentoring-Plattform, eine Datenschutz-App, eine App für Geflüchtete oder die European Map of Participatory Education. Ferner zählen zu den Produkten Fachpublikationen, Positionspapiere und Pressearbeit im Allgemeinen (12x), die Gestaltung von Webinaren oder Blended-Learning-Kursen (12x), die Erstellung von Filmen bzw. Lehrvideos (10x) sowie Buchpublikationen (8x). Eher selten werden Podcasts oder Ausstellungen entwickelt (vgl. [Abbildung 30](#)).

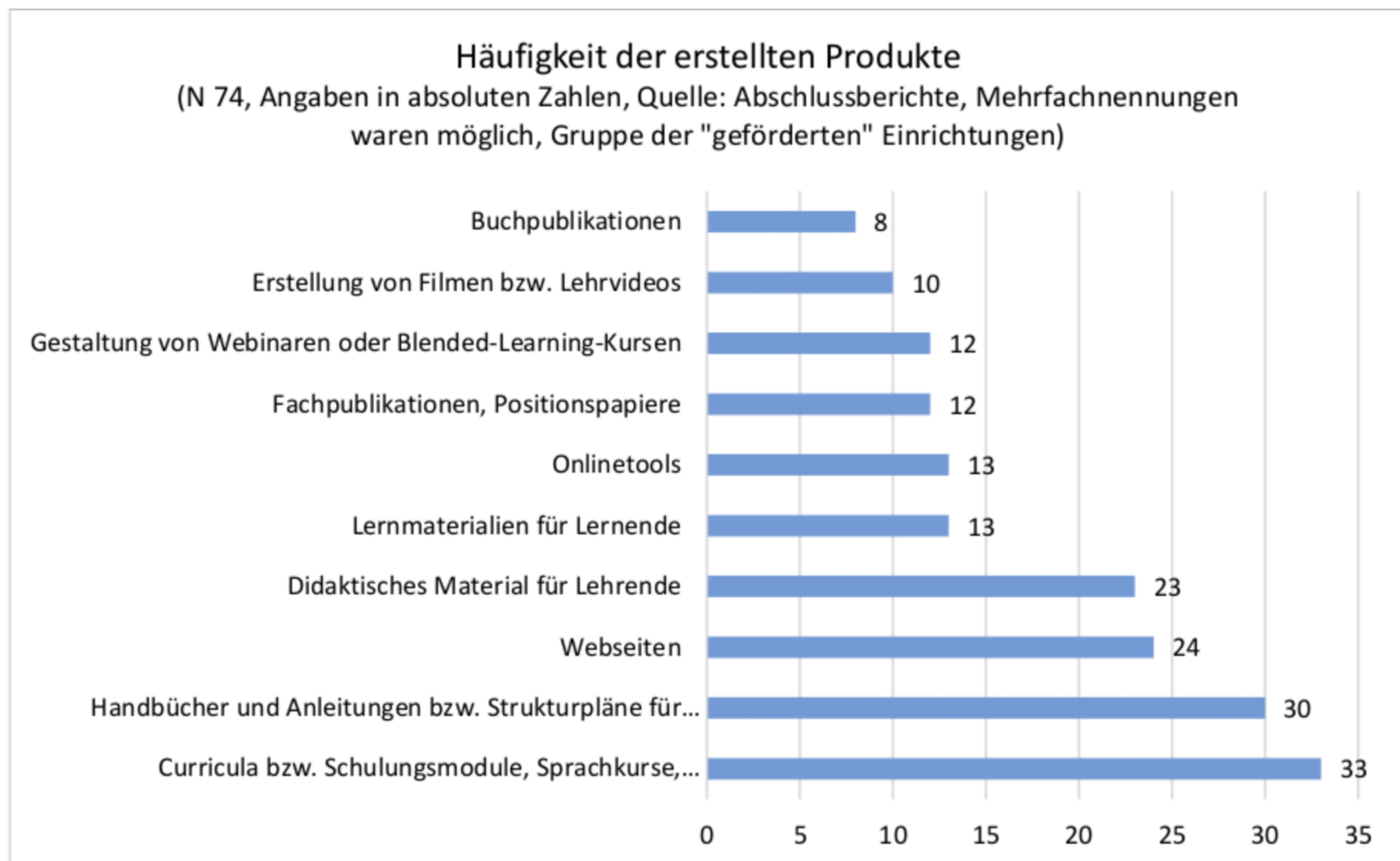


Abbildung 30: Häufigkeit der erstellten Produkte

PROZESS DER PRODUKTENTWICKLUNG

Vorbereitungsphase

In den Abschlussberichten wurde von den Projektverantwortlichen relativ ausführlich der Entwicklungsprozess all dieser Produkte beschrieben. Es wurde mehrfach darüber berichtet, dass der Entwicklung neuer Produkte eine Bedarfsanalyse vorgeschaltet wurde. So wurde z.B. in einem Projekt der Erstellung von Aufklärungs- und Schulungsmaterialien eine Erhebung zu den Gefahren und Auswirkungen von Internetpornographie und Sexting vorangestellt. Durch diese Bedarfsanalyse konnte im Material schließlich wesentlich präziser auf die Wünsche der Eltern nach Aufklärung (auch über juristische Aspekte) eingegangen werden. In einem anderen Fall wurde die Bedarfsanalyse als Fragebogen-Aktion angelegt, an der sich Stakeholder des Projektes beteiligen konnten: Als Garanten einer passgenauen Konzeption der Bildungsmodule wurden Erhebungen bei Beschäftigten und den Leitungen von Unternehmen und Organisationen der Kranken- und Altenpflege im Vorfeld erhoben. Die Ergebnisse dieser Befragungen wurden ausgewertet und einerseits zu Bildungsmodulen zu den o.g. Zwecken verarbeitet und mit den Projektpartnern getestet, andererseits sind daraus Empfehlungen entstanden, die für die politische und gesetzliche Rahmensetzung abgeleitet werden können.

Entwicklungsphase

Im Zuge der Umsetzungs- bzw. Entwicklungsphase fand i.d.R. in jedem Projekt eine Klärung statt, ob entweder Produkte gänzlich neu zu entwickeln sind oder bestehende Produkte erweitert oder verbessert werden können. So wurden z.B. in einem Fall Materialien für die Fortbildung von Lehrenden neu entwickelt, die es ihnen ermöglichen sollen, in ihren Unterrichtseinheiten unter Zuhilfenahme von Printmedien, Videos, Fernsehbeiträgen oder Blog-Einträgen gemeinsam mit ihrer Zielgruppe eine Diskursanalyse (mit dem Schwerpunkt Analyse von Kollektivsymbolen und nationalen (Alltags-)Mythen) vorzunehmen.

In manchen Fällen konnte aber auch auf bestehende Produkte zurückgegriffen werden. Dann bestand die Hauptaufgabe darin, die Produkte für den jeweiligen Anwendungsfall anzupassen. So wurden z.B. 6 vorbereitende und 12 fachliche Schulungsmodule, die das Curriculum zur Schulung von Stromspar-Helfer(inne)n generieren und die für den deutschsprachigen Raum bereits vorlagen, zeitlich und inhaltlich den nationalen Bedürfnissen in Spanien, Ungarn, Italien und Rumänien angepasst und in die Landessprachen übersetzt. Für Deutschland wurde zusätzlich das existierende Curriculum in einen blended learning-Kurs übertragen, der dann, jeweils angepasst, auch für blended-learning-Kurse in den anderen Ländern genutzt wurde.

In zahlreichen Projekten wurden verschiedene Produkte entwickelt, die miteinander verschränkt sind und so Synergieeffekte auslösen sollen. Wie oben aufgeführt, ist das Spektrum der materiellen und immateriellen Produkte groß. Auffällig ist, dass relativ häufig gemeinsame Webseiten eingerichtet werden. Auf ihnen werden zum Teil auch die entwickelten Produkte zum Download bereitgestellt. In zahlreichen Fällen dienen die Webseiten aber auch dazu, bereits bestehendes Material, das die einzelnen Partner mit ins Projekt einbringen, für alle verfügbar zu machen: *Methods and material from all partner countries have been gathered and published on the [project] platform in the toolkit section. The core information has been published in 9 different languages. Much more information is available in English, the working language of the partnership.*

Wie oben gezeigt, bilden Handbücher (digital und analog) das Produkt, das nach den Schulungsmodulen am häufigsten erstellt wird. Dabei begünstigt die intensive gemeinsame Arbeit an diesem und anderen Produkten nicht nur die Produktqualität, sondern trägt auch maßgeblich dazu bei, dass in zahlreichen Fällen neue Freundschaften unter den Projektpartnern entstehen: Die MitarbeiterInnen der vier Einrichtungen konnten sich und die Strukturen und Arbeitsweisen gegenseitig intensiv kennenlernen, es entstand eine europäische Kollegialität während der Produktionsphase des Handbuchs.

In zahlreichen Abschlussberichten wurden die entwickelten Curricula beschrieben, so dass die Gutachterinnen einen guten Einblick erhielten, um was es inhaltlich geht. So standen in einem Projekt Menschen, die sich in psychiatrischer Behandlung befinden, im Mittelpunkt. Für sie wurden einzelne Module entwickelt. Eines davon wurde wie folgt beschrieben: Ein mittellanges Modul (20 – 50 Unterrichtsstunden) gehört zu den Aufbaumodulen. Viele der Teilnehmenden haben durch die psychiatrische Behandlung (z.T. traumatisierende) Erfahrungen mit Stigmatisierung und Fremdbestimmung gemacht, die Selbstbestimmung erschweren. Thema des Moduls ist: Erfahrungen mit Stigmatisierung und Verlust von Selbstbestimmung. Erfahrungen mit der Wiedererlangung von Entscheidungsmacht und Einfluss auf das eigene Leben. Entwicklung von Strategien zur Weiterentwicklung von Empowerment.

Bei der Ausgestaltung der Produkte wird i.d.R. der nationale bzw. regionale Kontext berücksichtigt, in das das Produkt letztlich hineingestellt wird. So beschrieben Vertreter(innen) eines Projekts die Entwicklung von sieben nationalen Versionen ihres E-Learning Kurses wie folgt: The course is not only translated, but adapted to the specific backgrounds, needs and requirements of the partner countries. Based on a testing with important national target groups and stakeholders and regarding evaluations the revised final versions are published on national online platforms in each partner country.

Vereinzelt haben die Projektverantwortlichen auch im Blick, dass aus der Arbeit rund um das Produkt Grundlagen für weitere Forschungsarbeiten gelegt und aufgezeigt werden. Daneben gibt es auch Projekte, die keine materiellen Ergebnisse produzierten, sondern Ergebnisse des kommunikativen Austauschs in frei verfügbaren Dokumenten festhalten: In our understanding, we do not have produced any „material“. But, to make sure that everything can be used by others, we put our documents with the keywords under a creative common license, so everybody can use and remix our results.

Qualitätssicherungsphase

Die Einrichtungen achten i.d.R. sehr genau auf eine hohe Qualität ihrer Produkte. Durch die gezielte Planung von Testphasen, Review-Verfahren, Erprobungseinsätzen u.ä.m. soll gewährleistet werden, dass die Produkte „serienreif“ sind.

Recht deutlich zeigt sich in verschiedenen Berichten, dass die Projektpartner der nachhaltigen Nutzung ihrer Projektergebnisse einen hohen Stellenwert beimessen: For the consortium, it was important to create sustainable products in this project that have the capacity to function and have impact beyond the funding of the project. Therefore, the whole course structure was created in a way to be available for learners for the next years.

NUTZUNG UND NACHFRAGE DER ERGEBNISSE UND PRODUKTE

91 Prozent (69 von 76) der online Befragten aus der Förderlinie „Projekte zur Unterstützung von Innovationen“ bestätigten, nach Abschluss des Projektes die intellektuellen Outputs auf Konferenzen und anderen Veranstaltungen präsentiert zu haben (vgl. Abbildung 31). Und auch in den Fallstudien wurde auf unterschiedlichste Anlässe verwiesen, im Rahmen derer die Ergebnisse bzw. Produkte einem weiterführenden Publikum vorgestellt werden konnten. (Weitere Ausführungen dazu in [Kapitel 7.1.](#))

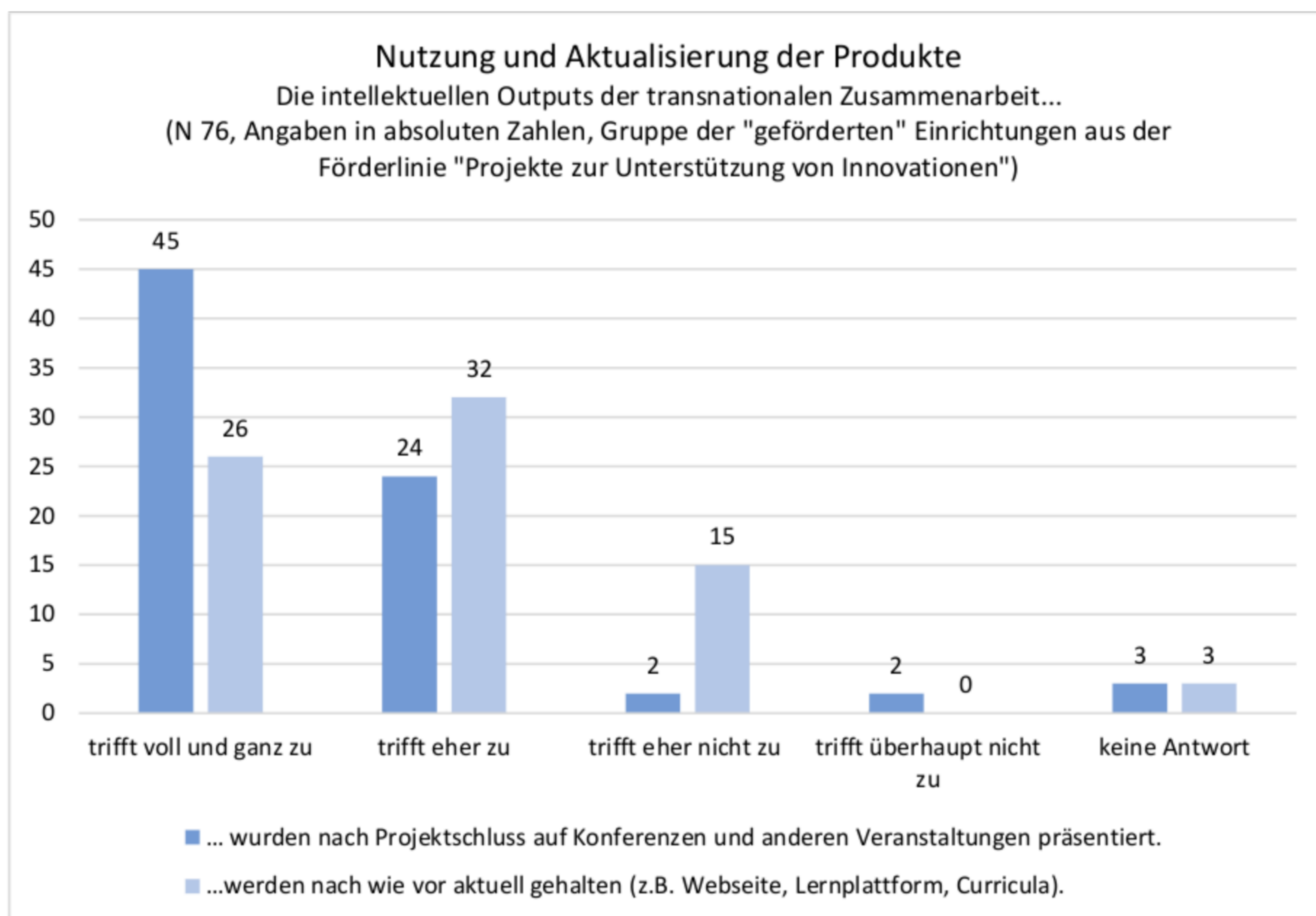


Abbildung 31: Nutzung und Aktualisierung der Produkte

In der Onlinebefragung wurden die Einrichtungen beider Förderlinien schließlich gefragt, wie intensiv die entwickelten Produkte aktuell (noch) nachgefragt werden. Wie aus Abbildung 32 hervorgeht, werden v.a. didaktische Materialien, Curricula, Strukturpläne sowie Webseiten bis zum heutigen Tage relativ intensiv nachgefragt. Ebenso Lernmaterialien für Lehrende, Handbücher und Schulungen. Eher mäßig bis wenig nachgefragt werden Checklisten, Evaluationsinstrumente, Onlineinstrumente, Filme, Webinare und Positionspapiere.¹⁸

In den Fallstudien wurden die eigene Nutzung sowie die Nachfrage durch Dritte ebenfalls bestätigt. Hier ein Beispiel aus Fallstudie 1 für die eigene Nutzung der Produkte bzw. Ergebnisse: Und, das muss ich ehrlich sagen, vieles von dem, was ich selbst auch gelernt habe, war mir trotz therapeutischer Ausbildung oder beraterischer Ausbildung und irgendwann mal auch sozialpädagogischer Ausbildung, vor dem Projekt noch relativ fremd. Sodass ich da für mich in meiner Arbeit der Interessensvertretung viele Einzelprodukte immer wieder nutze. (FS 1) In Fallstudie 5 wurde im Vergleich dazu auf die Nutzung der Produkte im Kollegenkreis der eigenen

¹⁸ Die Antwortoption „keine Antwort möglich“ bedeutet, dass das Produkt im entsprechenden Projekt keine Rolle spielte und daher auch nicht entwickelt wurde.

Einrichtung eingegangen: Wobei diese Unterlagen auch Gold wert sind, die werden immer wieder kopiert, verteilt. (FS 5)

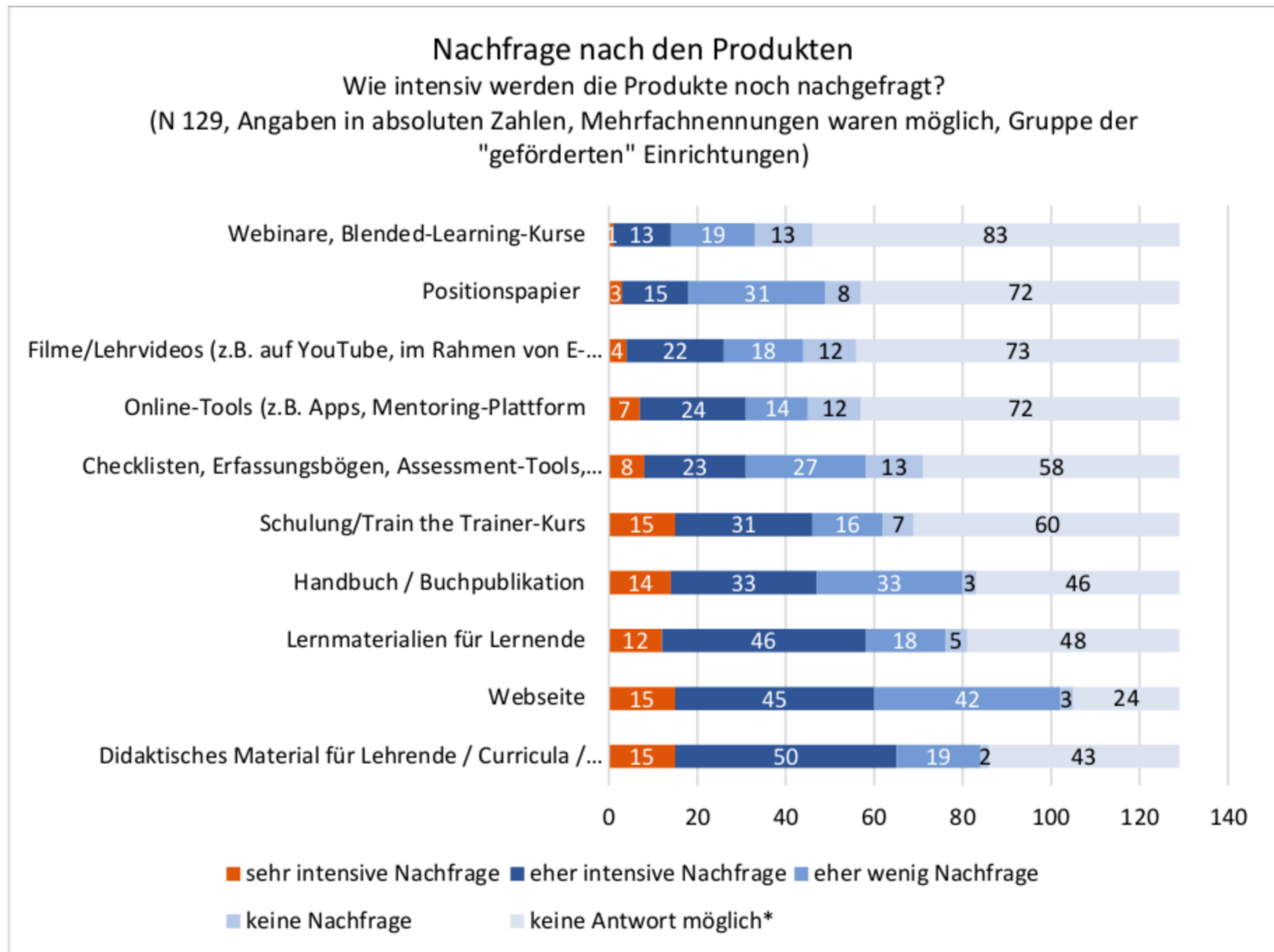


Abbildung 32: Nachfrage nach den Produkten

AKTUALISIERUNG DER ERGEBNISSE UND PRODUKTE

Im Zuge der Dokumentenanalyse konnte festgestellt werden, dass die Projektverantwortlichen unmittelbar zum Projektende angaben, eine regelmäßige Onlinewerbung für ihre Projektergebnisse, die Administration von z.B. Facebook-Seiten oder eines YouTube-Kanals auch nach Ende der Förderung durchführen zu wollen. Dies erfolgte zum größten Teil durch eine Kostenübernahme der Projektpartner selbst, mittels Spenden, mithilfe von Mittelgebern aus Kommunen oder über andere Förder-töpfe. Dieses Bemühen um Aktualisierung wurde auch in der Onlinebefragung bestätigt (vgl. Abbildung 31). Demnach gaben 76 Prozent (58 von 76) der Befragten aus der Förderlinie „Projekte zur Unterstützung von Innovationen“ an, dass ihre intellektuellen Outputs nach wie vor aktuell gehalten werden. Durch die Fallstudien konnte dieses Ergebnis jedoch nicht vollständig bestätigt werden. Hier wiesen die Interviewpartner(innen) auf diverse Schwierigkeiten hin, weshalb eine stetige Aktualisierung der Produkte bzw. Ergebnisse eher nur in Ausnahmefällen stattfindet. So liegt die Aktualisierung v.a. im Ermessen der Anwender(innen) und hängt von den technischen Möglichkeiten sowie den dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen ab.

MODERNISIERUNG UND QUALITÄTSVERBESSERUNG DER ORGANISATIONEN UND IHRER ANGEBOTE

Die Ergebnisse bzw. Produkte, die im Rahmen der Erasmus+-Projekte entweder weiterentwickelt oder gänzlich neu entwickelt werden, erfahren v.a. durch die transnationale Zusammenarbeit eine deutliche Qualitätssteigerung. Sie profitieren in außergewöhnlich hohem Maße vom transnationalen Austausch. Dies wurde in zahlreichen Abschlussberichten immer wieder betont und auch die Fallstudien bestätigten diesen Befund. Ferner zeigte sich in den Fallstudien, dass die Produkte i.d.R. immer dann besonderen Zuspruch erfahren, wenn sie auf Basis einer zuvor geschalteten Bedarfsanalyse (weiter-)entwickelt wurden bzw. der Bedarf im Vorfeld klar geäußert wurde (FS 1-2, 7-8).

Wie die Onlinebefragung ergab, fließen die intellektuellen Outputs nach Projektschluss mehrheitlich (80 Prozent bzw. 61 von 76) in das Angebotsportfolio der Einrichtungen ein (vgl. Abbildung 33). Allerdings, so zeigten es die Fallstudien, werden sie meist nicht 1:1 in das reguläre Angebot der Einrichtung aufgenommen, sondern eher in adaptierter Form integriert (FS 1-2, 4-7). Dies gilt für beide Förderlinien. Also es ist seltener so, dass wir ein Training als Komplettpaket jemandem geben und die nehmen das dann so, wie es ist. (FS 5) Und Also das Gesamtcurriculum nutze ich nicht in meiner Arbeit, aber viele (...) Einzelbausteine und die ganzen Nebenergebnisse, v.a. aus der ganzen Fragebogenaktion (...) und auch gerade die Vorträge von dem Herrn [X], zum Thema Stress und wie man eigentlich Mitarbeiter schützen kann. (FS 1)

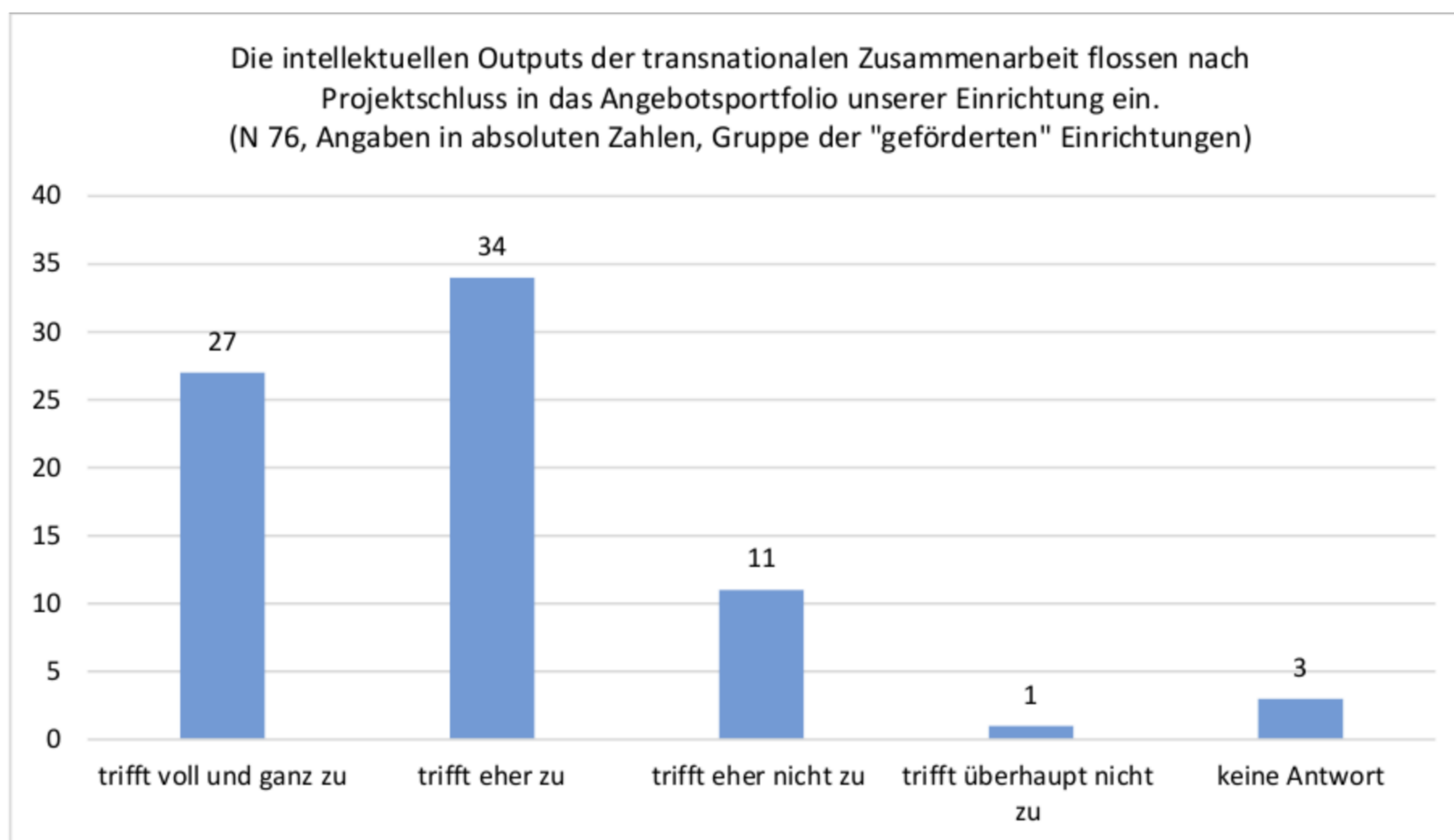


Abbildung 33: Übernahme der Produkte ins Angebotsportfolio

Darüber hinaus zeigte die Onlinebefragung, dass aus Sicht der Befragten beider Förderlinien die Projekte die Qualität der eigenen Angebote mehrheitlich verbesserten (vgl. Abbildung 34). Dies bestätigten 88 Prozent (113 der 129) der Befragten.

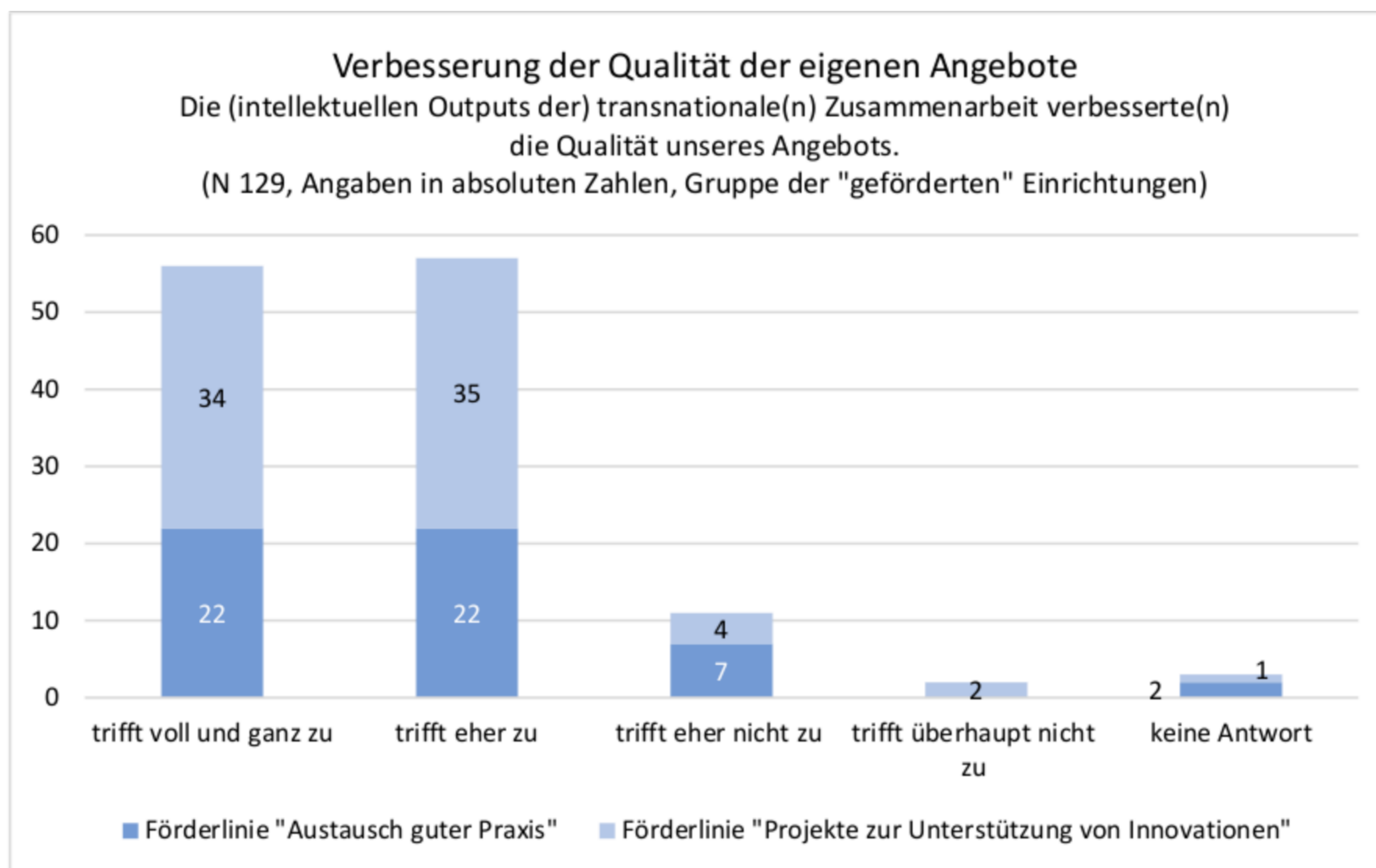


Abbildung 34: Verbesserung der Qualität der eigenen Angebote

Zudem führten die Projekte in weiten Teilen zur Modernisierung der eigenen Angebote (vgl. Abbildung 35). Dies gaben 70 Prozent (90 von 129) der Befragten an.

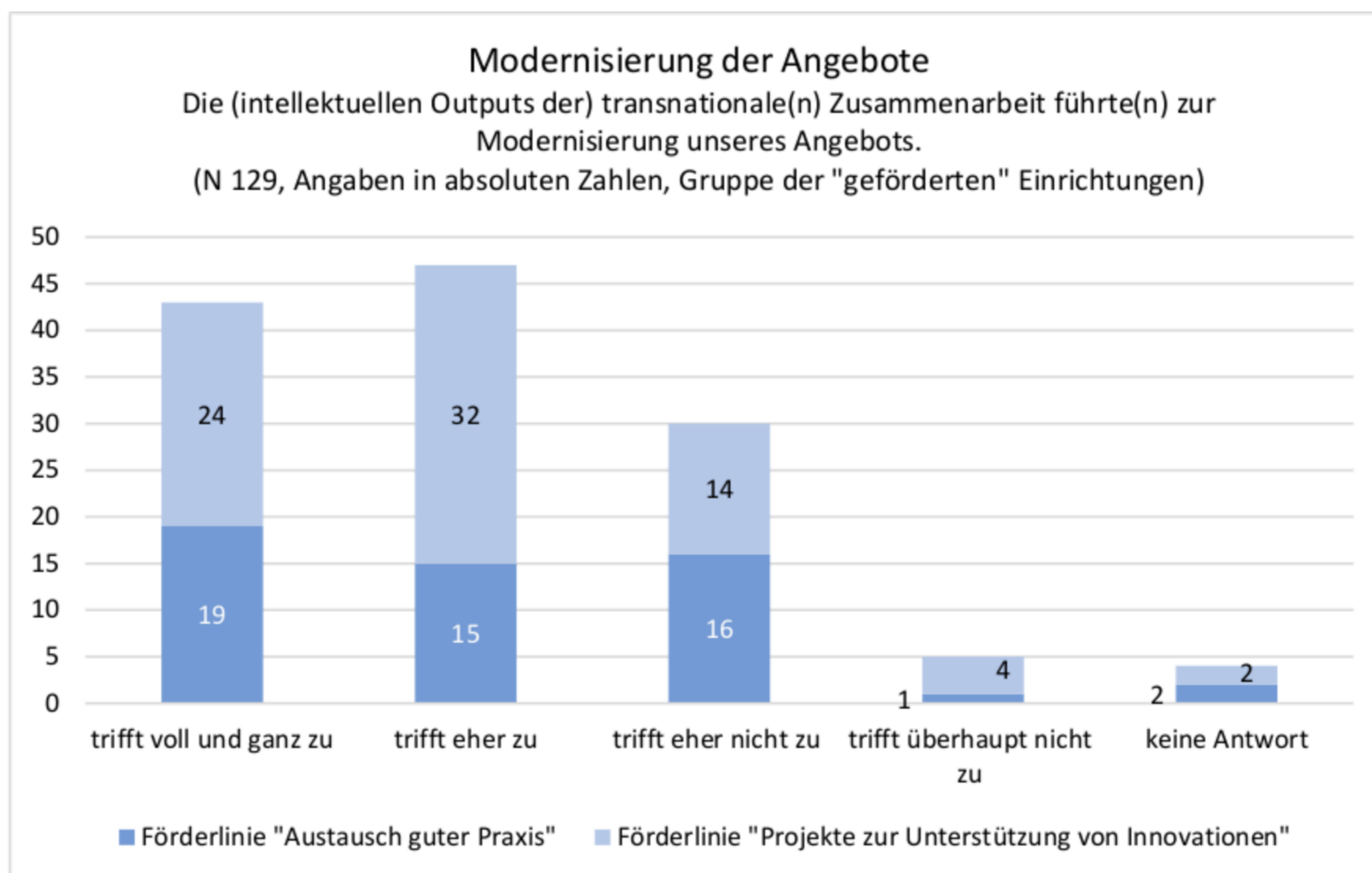


Abbildung 35: Modernisierung der eigenen Angebote

5. Wirkungen auf die Zielgruppen

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Zielgruppen der einzelnen Erasmus+-Projekte und den Wirkungen, die durch die Projekte bei ihnen ausgelöst werden. Dabei beschreiben wir zunächst die einzelnen Zielgruppen, die zum einen originär adressiert werden sowie zum anderen diejenigen, die eher ungeplant zur Zielgruppe im Projektverlauf werden und für die durch eine weitere Ausdifferenzierung die Projektangebote ebenfalls nutzbar gemacht werden. Anschließend betrachten wir die Erreichung und Mobilisierung der Zielgruppen und wenden uns abschließend der Frage zu, wie die Projektangebote durch die Zielgruppen während der Projektlaufzeit und danach genutzt werden.

5.1. Beschreibung der Zielgruppen

Wie die Analyse der Abschlussberichte ergab, wird in den einzelnen Projekten eine Vielzahl an unterschiedlichsten Akteur(inn)en angesprochen. Diese Vielzahl wird dadurch sichtbar, indem die Berichtsersteller(innen) in den Abschlussberichten Auskunft geben müssen über

- das involvierte **Bildungspersonal**,
- das Profil der **Teilnehmer(innen)**,
- die in das Projekt eingebrachten Kompetenzen der **Partnerorganisationen**,
- **andere relevante Stakeholder**, die sich außerdem in die Projektdurchführung eingebracht haben,
- die **Zielgruppe/n**, die mit den Aktivitäten angesprochen wurde/n und über die Wirkungen, welche das Projekt auf sie hatte,
- die Wirkungen, die das Projekt auf die Partner und **andere Einrichtungen**, die am Projekt beteiligt waren, hatte und
- die Wirkungen, die das Projekt auf der **lokalen, regionalen, europäischen und/oder internationalen Ebene** erzielte.

Eine Unterscheidung in „direkte“ und „indirekte“ Zielgruppe wird in den Berichtsrastern nicht vorgenommen.

Diese Vielzahl an unterschiedlichen Akteuren, die durch das Projekt in irgendeiner Art angesprochen werden, erschwert eine präzise Definition des Begriffs „Zielgruppe“, da z.B. auch das Bildungspersonal der involvierten Einrichtungen zunächst durch das Projekt adressiert wird und bei ihm Wirkungen zu beobachten sind (siehe Ausführungen in [Kapitel 4.2](#)), dieses somit als „erste“ Zielgruppe eines Projektes im Rahmen von Trainerschulungen aller Art betrachtet werden könnte.

Ob eine Unterscheidung in „direkte“ und „indirekte“ Zielgruppe trägt, wurde durch die Fallstudien geprüft. Hier zeigte sich, dass das Verständnis des Zielgruppenbegriffs durchaus divergiert. Es gibt Einrichtungen, die eine Perspektive einnehmen, aus der heraus sie direkte und indirekte Zielgruppen voneinander unterscheiden (FS 3-8). Für andere gibt es hingegen nur eine Zielgruppe und alle anderen Akteure zählen entweder zu den Partnern oder Sub-Partnern (FS 1). Wieder andere Einrichtungen erachten alle Akteure, mit denen sie im Rahmen des Projektes zu tun haben, als Zielgruppe, die sie jedoch unterschiedlichen Ebenen zuordnen (FS 2).

Um dieser Diversität hinsichtlich des Zielgruppenverständnisses Rechnung zu tragen, legen wir im Rahmen der Studie ein Verständnis zugrunde, wonach wir zwar die Projektverantwortlichen aller Einrichtungen, die das Erasmus+-Projekt gestalten, also das oben genannte Bildungspersonal, auch als „Zielgruppe“ fassen, die gezielt angesprochen wird. Jedoch gehen wir im vorliegenden Kapitel 5 im Beson-

deren auf die „Hauptzielgruppen“ ein, die in den Abschlussberichten auch als solche aufgeführt werden und alternativ als „Endverbraucher(innen)“ oder „Endnutzer(innen)“ der Projektangebote bezeichnet werden könnten, also die Personen auf die das Projekt zielt.

Zu diesen Endnutzer(inne)n zählten z.B. in einem Projekt Studienabbrecher(innen), denen neue berufliche Perspektiven eröffnet werden sollten. Ein anderes Projekt (Fallstudie 6) richtete sich an Menschen mit einer Lese- und Rechtschreibschwäche, für die Methoden entwickelt werden sollten, um besser am Fremdsprachenunterricht in Erwachsenenbildungseinrichtungen teilnehmen zu können. In einem anderen Fall stellten ältere Menschen und ihre pflegenden Angehörigen, denen geholfen werden sollte, richtig zu pflegen, die Zielgruppe dar.

In [Kapitel 6](#) fokussieren wir anschließend die Vertreter(innen) der Partnerorganisationen als weitere Zielgruppe und in [Kapitel 7](#) das Umfeld der Projekte, also weitere Akteure, die direkt oder indirekt im Projektverlauf angesprochen werden.

SOZIODEMOGRAFISCHE MERKMALE DER ZIELGRUPPEN

Diesem Zielgruppenverständnis gemäß lassen sich die „Endnutzer(innen)“ der Erasmus+-Projekte entlang soziodemografischer Merkmale wie Alter, Geschlecht und Migrationshintergrund sowie entlang sozialstruktureller Merkmale charakterisieren. Zunächst zu den soziodemografischen Merkmalen:

Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse zeigen (vgl. Abbildung 36), dass nahezu alle Altersgruppen als Zielgruppe der Erasmus+-Projekte vertreten sind. Sortiert man die Projekte in Altersgruppen nach Kindern und Jugendlichen, jungen Erwachsenen, Erwachsenen und Senior(inn)en über 60 Jahre, zeigt sich folgendes Bild:

Die Gruppe der Erwachsenen ist klar (138 Nennungen) die am häufigsten adressierte Zielgruppe.¹⁹ Innerhalb dieser Gruppe kann darüber hinaus jedoch keine weitere Untergliederung vorgenommen werden, da diesbezüglich in den Abschlussberichten meist keine präziseren Angaben gemacht werden. Projekte, die auf Kinder- und Jugendliche (4x) sowie Menschen über 60 Jahre (7x) gerichtet sind, stellen eher die Ausnahme dar. Auch die Zielgruppe junge Erwachsene wird mit 9 Nennungen in Erasmus+-Projekten eher selten direkt angesprochen.

Hinsichtlich des Geschlechts können kaum Aussagen getroffen werden, da in den Abschlussberichten selten eine Differenzierung nach Geschlecht stattfindet. Es scheint, als würden Frauen und Männer gleichermaßen angesprochen. In Ausnahmefällen gibt es Projekte, die z.B. speziell auf die Bedürfnisse von Migrantinnen zugeschnitten sind, weshalb darüber dann auch explizit berichtet wird.

Der Migrationshintergrund wird in 18 Fällen als Kriterium für die Beschreibung der Zielgruppe herangezogen.

¹⁹ Einige wenige Projekte können nicht klar dieser Altersgruppe zugeordnet werden. Daher wurden sie in diesem Falle der Altersgruppe der Erwachsenen zugerechnet. Dies sind im Einzelnen Geflüchtete und Migrant/-innen, Sinti und Roma, Diskriminierte, einkommensschwache Haushalte und Langzeit-Arbeitslose.

Darstellung der Zielgruppen nach Alter (N 158, Mehrfachnennung waren möglich, Quelle: Abschlussberichte)	
Kinder- und Jugendliche	<ul style="list-style-type: none"> – 4 x Kinder und Jugendliche
Junge Erwachsene	<ul style="list-style-type: none"> – 3 x Junge-Unternehmer(innen) aus dem Forst- und Agrarsektor; Bäuerinnen und Bauern – 3 x Studierende (unterschiedlichster Fachrichtungen) – 1 x Studienaussteiger(innen) – 1 x second chance education students/learners – 1 x junge Erwachsene
Erwachsene	<ul style="list-style-type: none"> – 18 x Migrant(inn)en; Geflüchtete – 12 x allg. bildungsferne Menschen, gering Qualifizierte – 8 x Sinti und Roma – 3 x Menschen mit Behinderung – 2 x (Langzeit)Arbeitslose – 2 x Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen – 1 x Diskriminierte – 1 x einkommensschwache Haushalte – 41 x Bildungspersonal (Lehrkräfte, Trainer(innen), Sozialarbeiter(innen)) – 6 x Multiplikator(inn)en der Erwachsenenbildung – 1 x Representatives from senior organisations or further education institutes – 2 x Schulen – 9 x allg. Lernende – 4 x Sprachenlernende – 6 x allg. Methodentraining für Lernende – 4 x Politische Entscheidungsträger(innen) – 5 x Vertreter(innen) von Kommunen und Behörden – 3 x Lokale Wirtschaftsakteure im ländlichen Raum; KMUs im ländlichen Raum – 1 x soziale Entrepreneurs – 2 x Belegschaften in Alten- und Pflegeheimen – 3 x Ehrenamtliche Helfer(innen) – 1 x Ein-Elternfamilien – 1 x Vertreter(innen) von Vereinen, Verbänden, Einrichtungen der Erwachsenenbildung – 2 x Eltern und Großeltern
Menschen über 60	<ul style="list-style-type: none"> – 5 x Senior(inn)en – 1 x ältere abhängige Menschen – 1 x ältere Menschen und pflegende Angehörige

Abbildung 36: Darstellung der Zielgruppen nach Altersgruppen

SOZIALSTRUKTURELLE MERKMALE DER ZIELGRUPPEN

Betrachtet man die Zielgruppen der Erasmus+-Projekte unter dem Gesichtspunkt der sozialstrukturellen Merkmale wie Bildungsstatus, Erwerbs- und Berufstätigkeit, Einkommen und Wohnort, zeigt sich folgendes Bild:

Hinsichtlich der Zielgruppen Kinder und Jugendliche sowie Menschen über 60 Jahre werden in den Abschlussberichten keine Angaben zum Bildungsstatus, Einkommen oder zur Erwerbs- und Berufstätigkeit gemacht. Auch im Fall der jungen Erwachsenen werden hierzu eher selten Angaben gemacht.

In den Fällen, in denen die Zielgruppe Erwachsene angesprochen wird, finden sich in den Abschlussberichten zum Teil Informationen zum Bildungsstatus. So werden z.B. in 43 von 138 Fällen Geringqualifizierte angesprochen. Zu dem Personenkreis der Geringqualifizierten werden folgende Gruppen gezählt: Migrant(inn)en und Geflüchtete, deren Bildungsabschlüsse und Qualifizierungen in Deutschland nicht anerkannt werden, allgemein bildungsferne Personen mit geringer Schulbildung, Sinti und Roma, Menschen mit Behinderung. (Hinweis: Damit soll nicht zum Ausdruck kommen, dass Menschen, die diesen Gruppen zugeordnet werden können, per se geringqualifiziert sind. Jedoch richteten sich die analysierten Projekte an eben diese Gruppen mit dieser speziellen Merkmalsausprägung.)

Bei Langzeitarbeitslosen, Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen, Diskriminierten und einkommensschwachen Haushalten ist unklar, welche berufliche Qualifizierung diese besitzen. Meist werden Arbeitslose und einkommensschwache Haushalte eher zu den Geringqualifizierten gezählt, sodass insgesamt in 46 von 138 Fällen Geringqualifizierte mit den Erasmus+-Projekten angesprochen wurden. Die beiden Gruppen (Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen und Diskriminierte) werden im vorliegenden Bericht nicht in das sozialstrukturelle Merkmal geringer Bildungsstatus eingruppiert, sondern hier scheint eher ein „unklarer“ Bildungsstatus vorzuliegen.

An die Zielgruppe der Erwachsenen, die höher qualifiziert sind, da sie wahrscheinlich einen Hochschulabschluss besitzen, richten sich 50 von 138 der analysierten Projekte. Zum Personenkreis der höher Qualifizierten wurden folgende Personengruppen gezählt: Bildungspersonal (Lehrkräfte, Trainer(innen), Sozialarbeiter(innen)), Multiplikator(inn)en der Erwachsenenbildung sowie soziale Entrepreneurs.

Eine weitere Gruppe (9 von 138 Fällen), die nicht eindeutig einem Bildungsstatus zuzuordnen ist, stellen politische Entscheidungsträger(innen), Vertreter(innen) von Kommunen und Behörden dar. In 9 weiteren Fällen war ebenfalls keine Differenzierung nach Bildungsstatus möglich. Dies betrifft die folgenden Personengruppen: Ehrenamtliche (im Bereich Migration/Integration) (3x), Eltern und Großeltern (2x), die beiden oben bereits ausgewiesenen Gruppen der Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen (2x), Vereine und Verbände (1x) und Diskriminierte (1x).

Abbildung 37 zeigt, bezogen auf den Bildungsstatus unter Berücksichtigung der Möglichkeit der Mehrfachnennung sowie der oben dargestellten Differenzierungen nach Gruppen, dass mit 29 Prozent (46 von 158) gering qualifizierte Erwachsene die Zielgruppe ist, die am zweithäufigsten mit Erasmus+-Projekten angesprochen wird. Direkt davor erreichen die analysierten Erasmus+-Projekte mit 32 Prozent (50 von 158) höher qualifizierte Erwachsene. Personengruppen, die eher am Beginn ihrer Ausbildung bzw. ihres Studiums stehen oder das Studium abgebrochen haben, werden mit 6 Prozent (9 von 158) selten adressiert. An Menschen, deren Bildungsstatus unklar ist (Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen, Diskriminierte, allgemein Lernende) richten sich 21 Prozent der Projekte (33 von 158).

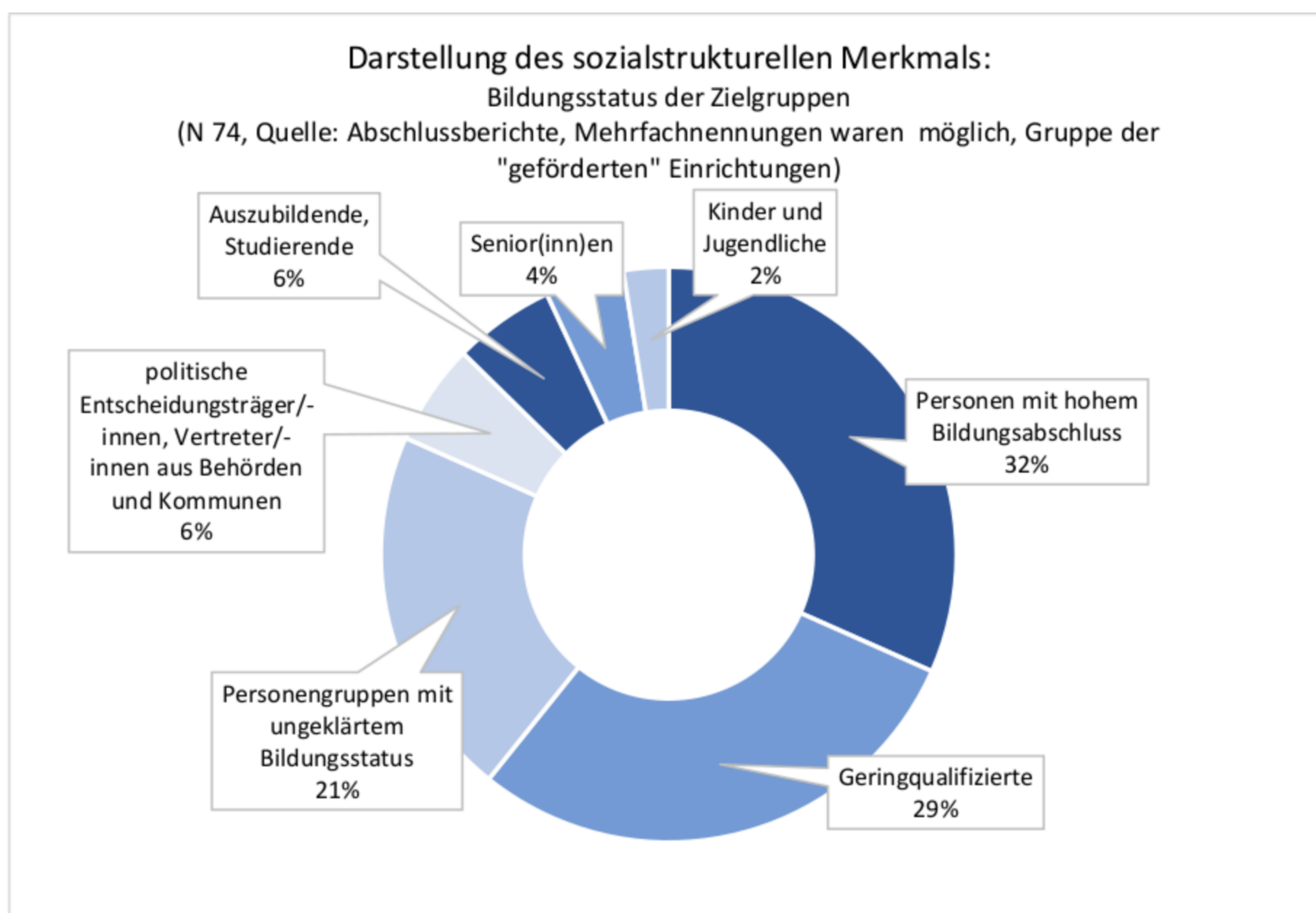


Abbildung 37: Darstellung des sozialstrukturellen Merkmals: Bildungsstatus der Zielgruppen

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal ist die Erwerbs- und Berufstätigkeit. Hier zeigt sich, dass in einigen Abschlussberichten auf dieses Merkmal eingegangen wird, da es inhaltlich für das jeweilige Projekt bedeutsam ist. So wenden sich z.B. vereinzelt Projekte explizit an Bäuerinnen und Bauern sowie an junge Unternehmer(innen), an Arbeitnehmer(innen) in Pflegeeinrichtungen, an Nicht-Erwerbstätige, an Studierende sowie an Studiaussteiger(innen).

Das Einkommen ist mit wenigen Ausnahmen, darunter z.B. Projekte, die sich explizit an einkommensschwache Haushalte oder Langzeit-Arbeitslose richten, keine relevante Größe, über die in den Abschlussberichten viele Informationen gegeben werden.

Über den Wohnort als ein weiteres sozialstrukturelles Merkmal, mittels dessen sich Zielgruppen charakterisieren lassen, wird ebenfalls in nur wenigen Abschlussberichten, in denen dieses Merkmal ein relevantes ist, berichtet. Hierzu zählen bspw. Projekte, die sich an lokale Wirtschaftsakteure oder an KMUs im ländlichen Raum wenden.

Wie bedeutsam die Kenntnis sowohl ausgewählter soziodemografischer als auch sozialstruktureller Merkmale sein kann, damit im entsprechenden Projekt die Bedürfnisse der Zielgruppe in ausreichendem Maße berücksichtigt werden können, veranschaulicht der folgende Auszug aus einem Abschlussbericht. Dabei machten die Projektpartner die Erfahrung, dass sie sich zwar an die gleiche Zielgruppe wenden (hier an Geflüchtete), sich diese Gruppe jedoch von Land zu Land in ihrer Zusammensetzung unterscheiden kann: Während die übrigen Partner von einer großen Zahl Geflüchteter aus nahöstlichen Krisengebieten wie Afghanistan, Irak, Syrien oder der Türkei ausgehen, kommt der Großteil der Flüchtlinge in Spanien offenbar aus Venezuela und sucht aus wirtschaftlichen Gründen Zuflucht. Vor diesem Hintergrund mussten die Projektangebote entsprechend auf die spezifischen Bedürfnisse adaptiert werden.

Wird über die Liste der Zielgruppen (vgl. Abbildung 36) ein anderer „Filter“²⁰ gelegt, nämlich der der Vulnerabilität, so zeigt sich, dass durch Erasmus+ das Bildungspersonal mit 50 Nennungen am häufigsten angesprochen wird (vgl. Abbildung 38). Direkt dahinter mit 49 Nennungen folgen Erasmus+-Projekte, die Menschen adressieren, die als „hard to reach“ oder vulnerabel angesehen werden können. Hierzu zählen im Einzelnen: Migrant(inn)en, Geflüchtete, Geringqualifizierte, Personen mit mehreren Vermittlungshemmnissen, Sinti und Roma, Erwachsene mit Lernschwierigkeiten, einkommensschwache Haushalte, (Langzeit-)Arbeitslose, Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen, ältere abhängige Menschen, Diskriminierte, Ein-Elternfamilien. Mit einigem Abstand folgen Angebote für spezifische Altersgruppen (18x). Mit einigem Abstand richten sich Projekte an Entscheidungsträger(innen) aus Politik und Verwaltung (9x), an Wirtschaftsakteure (7x) sowie an Vertreter(innen) von Vereinen und Verbänden (4x).

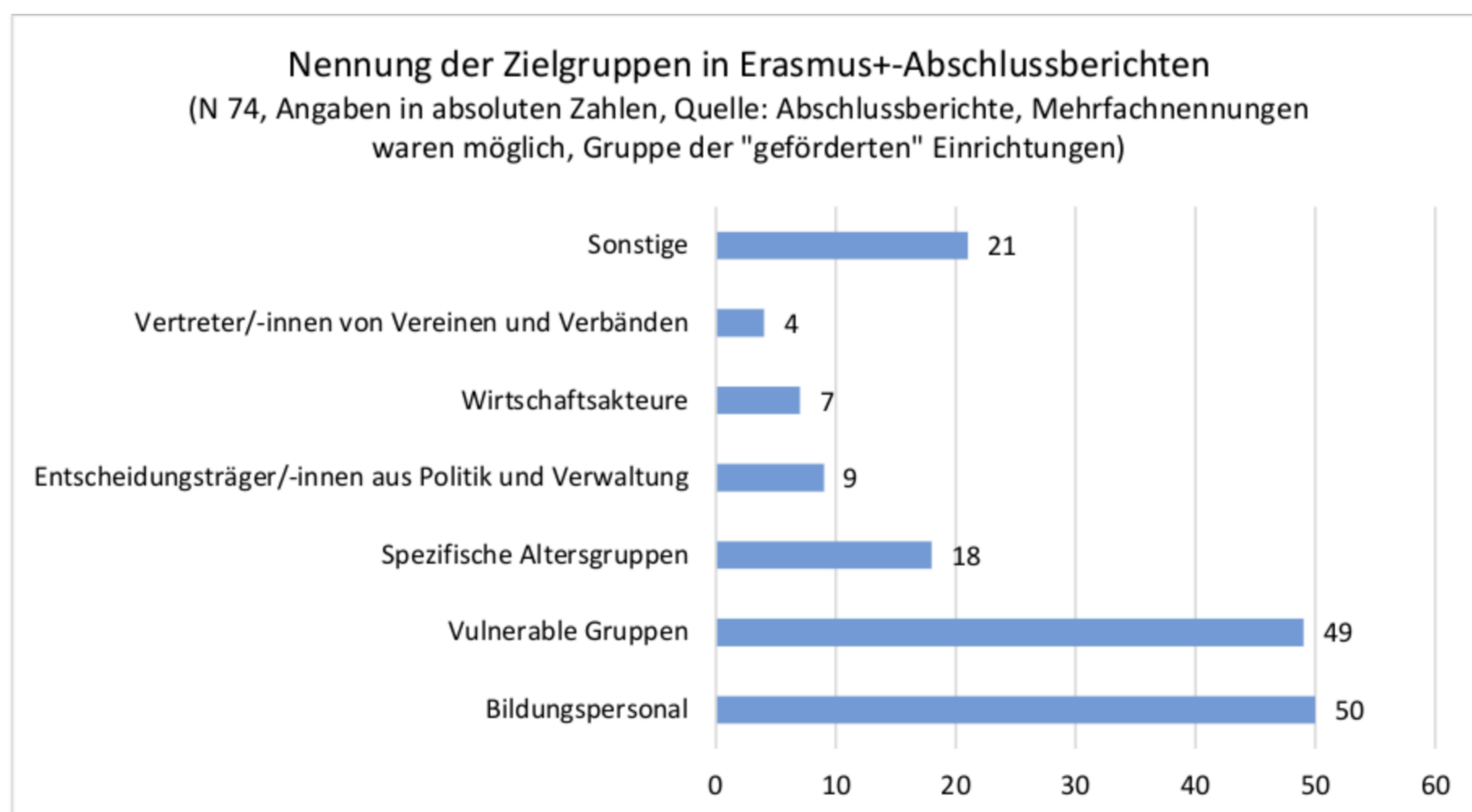


Abbildung 38: Nennung der Zielgruppen in Erasmus+-Abschlussberichten

²⁰ In folgender Weise wurden die Zielgruppen geclustert:

Vulnerable Gruppen: 18x Migrant/-innen; Geflüchtete, 12x Geringqualifizierte; Personen mit mehreren Vermittlungshemmnissen, 8x Sinti und Roma, 3x Menschen mit Behinderung, 1x einkommensschwache Haushalte, 2x (Langzeit-)Arbeitslose, 2x Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen, 1x ältere abhängige Menschen, 1x Diskriminierte, 1x Ein-Elternfamilien.

Bildungspersonal: 41x Bildungspersonal (Lehrkräfte, Trainer/-innen, Sozialarbeiter/-innen), 2x Schulen, 6x Multiplikator/-innen der Erwachsenenbildung, 1x Representatives from senior organisations or further education institutes, Einrichtungen der Erwachsenenbildung.

Entscheidungsträger/-innen aus Politik und Verwaltung: 4x Politische Entscheidungsträger/-innen, 5x Vertreter/-innen von Kommunen und Behörden.

Spezifische Altersgruppen: 6x Menschen über 60, 4x Kinder und Jugendliche, 2x Eltern und Großeltern, 3x Studierende (unterschiedlichster Fachrichtungen), 1x Studienaussteiger/-innen, 1x junge Erwachsene, 1x second chance education students

Wirtschaftsakteure: 3x Junge-Unternehmer/-innen aus dem Forst- und Agrarsektor; Bäuerinnen und Bauern, 3x Lokale Wirtschaftsakteure im ländlichen Raum; KMUs im ländlichen Raum, 1x soziale Entrepreneurs.

Vertreter/-innen von Vereinen und Verbänden: 1x Andere Vereine, Verbände, 3x Ehrenamtliche

Sonstige: 2x Belegschaften in Alten- und Pflegeheimen (Arbeitsschutz, eigene Gesundheitsprävention); 9x Allg. Lernende, 4x Sprachenlernende, 6x allg. Methoden für Lernende

„UNGEPLANTE“ ZIELGRUPPEN

In einigen Abschlussberichten wurde auf den Umstand eingegangen, dass abgesehen von den aktiv adressierten Zielgruppen im Projektverlauf auch neue, bis dato „ungeplante“ Zielgruppen in Erscheinung traten. Hierzu zählten bspw.

- Menschen mit Behinderung
- Geringqualifizierte
- Multiplikator(inn)en aus dem Bereich der Jugendarbeit
- Verantwortliche in Schulen sowie Schüler(innen)
- Messebesucher(innen)
- Handwerker(innen) aus KMUs
- Studierende
- Rentner(innen)

Je nach Projekt boten sich aufgrund des Projektansatzes andere ungeplante Zielgruppen an. So zum Beispiel in einem Projekt für und mit Roma. Hier erkannte man, dass Alphabetisierung ein hohes Potenzial [bietet], diesen Projektansatz auch für andere Zielgruppen (z.B. Mütter mit Kindern, Erwachsene ohne Schulabschluss, junge Erwachsene, Migranten, Immigranten, Asylsuchende, Senioren, Obdachlose) bzw. im Rahmen anderer Projekte zu nutzen (z.B. Mobilitäten für Erwachsenenbildungspersonal, Mobilitäten für Jugendarbeiter, Strategische Partnerschaft „Alphabetisierung von Geflüchteten“).

Das Projekt, in dem es um Empowermentprozesse für Migrantinnen ging, dient ebenfalls als Beispiel für eine ungeplante Erweiterung der Zielgruppe. Im Iran wurde ein weiteres Mind4body-Training durchgeführt, an dem 14 Frauen teilgenommen haben. Eine der Trainerinnen von [Partnereinrichtung] hat auf einem Heimaturlaub dieses Training angeleitet. Die Teilnehmerinnen hatten durch Mund-zu-Mund-Reklame hiervon gehört.

In Fallstudie 6 weitete sich z.B. der Blick auf die Zielgruppe der Lernenden, die ursprünglich aus Personen mit einer Lese- und Rechtschreibschwäche bestand, auf Erwachsene mit Sprachweiterbildungsbedarf im Allgemeinen, die mittlerweile, seitdem das Erasmus+-Projekt abgeschlossen ist, auch die Hauptzielgruppe der Organisation bildet. Die Erkenntnis, dass die erarbeiteten Produkte weitere Zielgruppen ansprechen, wird als Gewinn betrachtet: What I think was very useful... that is the platform can also be used for general learners...of learners generally wanting to learn English. So this was like an added value of the project.

5.2. Erreichung und Stärkung der Zielgruppen

Alle Projektverantwortlichen bestätigten in den Abschlussberichten, ihre jeweils „geplante“ Zielgruppe auch de facto „erreicht“ zu haben. Wie all diese Zielgruppen erreicht wurden, darüber berichteten die einzelnen Projektverantwortlichen allerdings sehr unterschiedlich, da ihre Verbindungslinien zu diesen Gruppen stark variieren.

So stellten z.B. die Verantwortlichen in einem Projekt die Erreichung einkommensschwacher Haushalte sicher, indem sie in rund 100 solcher Haushalte Stromspar-Checks durch ihre zuvor geschulten Mittler(innen) durchführen ließen. Das Projekt zum Thema Internetpornografie und Sexting stellte die Erreichung von Eltern, Großeltern, Kindern und Jugendlichen u.a. über eine breit angelegte Radiokampagne sicher, durch die sie rund 1.900.000 Zuhörer(innen) erreichten. In einem Projekt, das sich an Roma wendete, wurden diese bspw. aktiv in die Situationsanalyse miteinbezogen, indem 723 Roma aus unterschiedlichen Ländern in Interviews zu Wort kamen. Im Projekt, das sich intensiv mit dem außerschulischen Lernort Biobauernhof beschäftigte, wurden knapp 850 Landwirt(inn)e(n), Pädagog(inn)en, NGO-Vertreter(innen) u.a.m. in Seminaren geschult.

Hinsichtlich der Stärkung der Zielgruppen zeigten die Ergebnisse sowohl der Dokumentenanalyse als auch der Fallstudien, dass v.a. über Wirkungen berichtet wurde, die während der Projektlaufzeit festgestellt werden konnten und die zum Teil systematisch (durch Evaluationen) erhoben wurden. Nach Projektende brechen die direkten Kontakte zu den Zielgruppen dann jedoch häufig ab oder werden nur noch zu einzelnen Sub-Gruppen aufrechterhalten. Es erfolgt eine Rückkehr zum Tagesgeschäft, weshalb die Projektverantwortlichen zu längerfristigen Wirkungen bei den Zielgruppen wenig datenbasiert berichten können.

Insgesamt lassen sich die Wirkungen, die festgestellt werden konnten, unterteilen in

- eine Sensibilisierung für die jeweilige Situation,
- einen spezifischen Wissenserwerb,
- eine Steigerung der Selbstwirksamkeitserfahrungen,
- eine Stärkung der Handlungskompetenz,
- eine Stärkung in der Rolle als Multiplikator/-in sowie
- eine Förderung der Beschäftigungsfähigkeit.

Auf diese Wirkungen gehen wir auf den folgenden Seiten näher ein.

SENSIBILISIERUNG

In den Projekten, in denen ein unmittelbarer Kontakt zur Zielgruppe hergestellt werden konnte, wurde häufiger von den dort angestoßenen Sensibilisierungs- und darauf aufbauenden weiteren Lernprozessen berichtet. Im Falle der Projekte, die sich z.B. an vulnerable Gruppen richteten, ließ sich eine gewisse Wirkungskaskade erkennen, die wie folgt beschrieben werden kann: die Projekte boten a) Hilfe bei der Annahme der persönlich schwierigen Lebensumstände, förderten b) das Erkennen der eigenen Möglichkeiten, auch wenn kaum oder keine Grundkompetenzen (Bildung) vorhanden sind/waren und schufen Gelegenheiten, in denen c) das Gelernte bzw. Erfahrene erprobt und positiv bestärkt werden konnte.

Es wurde deutlich, dass besonders die Annahme der persönlichen Lebensumstände ein äußerst wichtiger erster Schritt ist, um weitere Schritte überhaupt gehen zu können. So wurde z.B. in einem Projekt der Sensibilisierungsprozess so beschrieben, dass für die Teilnehmenden (psychisch kranke Menschen)

ein Lernumfeld geschaffen wurde, in dem sie ihre eigene Lebensgeschichte und aktuelle Situation anerkennen können. Ferner war das Lernumfeld so gestaltet, dass die Teilnehmenden die Erfahrung machen konnten, dass ihre Kompetenzen, die sie durch ihre besondere und schwierige Lebenssituation erworben haben, wahrgenommen und anerkannt werden.

In einem anderen Projekt, das ältere abhängige Menschen zur Zielgruppe hatte, wurde von einer Methode berichtet, mittels derer ein wichtiger Sensibilisierungsimpuls ausgehen kann, um die eigene schwierige Situation anzunehmen: Das Trommeln im Zirkeltrommeln als Technik hat besondere Vorteile für unsere Klienten, wie z.B. - Blutdrucksenkung, Stressreduktion, Impulsreduktion, Aufwecken von positiven Gefühlen, ein Ort wo sie akzeptiert und nicht für wen oder was beurteilt werden können.

An diesem Beispiel lässt sich sehr schön zeigen, wie schwierig es ist, trennscharf von der „Zielgruppe“ zu sprechen. Denn, wenngleich sich das Projekt explizit an die Gruppe „ältere abhängige Menschen“ richtete, stand auch die Gruppe der „Sozialarbeiter(innen)“ in gleichem Maße als Zielgruppe im Fokus. Für sie hatte das Erasmus+-Projekt zum Ziel, länderübergreifend Methoden auszutauschen und zu erlernen.

WISSENSERWERB

So gut wie alle Projekte verfolgten u.a. das Ziel, ihren Zielgruppen Wissen zu vermitteln. Dass dieses Ziel auch de facto erreicht wurde, bestätigten die meisten Projektverantwortlichen. Zur Überprüfung setzten sie zum Teil aufwändige Evaluationsverfahren ein. Welches Wissen dabei vermittelt werden sollte, hing sehr stark vom individuellen Zuschnitt der Projekte ab. So verfolgte z.B. ein Projekt das Ziel, bei Erwachsenen mit schlechten Sprachkenntnissen und einem niedrigen Bildungsniveau grundlegende Kompetenzen zu stärken. In einem anderen Projekt ging es hingegen darum, knapp 850 Landwirt(inn)e(n) in der Anwendung spezifischer Curricula zu schulen, um Bauernhofbesuche durch Schulklassen lehrplanangemessen durchführen zu können.

Wie genau der Wissenserwerb überprüft wurde, dazu machten einige Projekte Angaben. Demnach wurde z.B. in einem Projekt der angestoßene Lernprozess mittels einer Aufgabenstellung überprüft: die Teilnehmenden sollten am Schluss des Projektes einen zweiminütigen Handy-Film drehen. Durch ihn konnten sie zeigen, inwieweit ihre zuvor geschulte Medien- und IT-Kompetenz gepaart mit der Sensibilität für nationale Stereotypen wirklich zugenommen hatte.

In einem anderen Projekt, das sich an Roma wendete, wurden einzelne Vertreter(innen) der Zielgruppe im Rahmen einer Informationsveranstaltung gebeten, selbst Präsentationen zu halten. Eine Informations- und Sensibilisierungsveranstaltung für Roma, die vom lokalen Netzwerk Grundbildung unter Einbeziehung weiterer Roma-Communities durchgeführt wurde, diente insbesondere der Weitergabe und Verbreitung der bis dahin erreichten Projektergebnisse, der Bekanntmachung des Netzwerkes, der Schaffung von Transparenz hinsichtlich regionaler Unterstützungsangebote sowie der Sensibilisierung für die Lage der Betroffenen und somit der Erhöhung der Akzeptanz von Alphabetisierungsmaßnahmen.

Ein Hemmschuh hinsichtlich des Wissenserwerbs, über den einige wenige Einrichtungen berichteten, waren fehlende Fremdsprachenkenntnisse auf Seiten der Zielgruppe im Sinne der „Endnutzer(innen)“. Dies führte zum Teil dazu, dass Dolmetscher(innen) eingebunden werden mussten, deren Kosten je-

doch nicht über Erasmus+-Mittel gedeckt werden konnten: Die transnationale Zusammenarbeit hat die Diskussionsprozesse an einigen Stellen limitiert, besonders dort, wo zusätzlich Sprachbarrieren durch limitierte Englischkenntnisse der Akteure im Projekt den Prozess erschwert haben.

STEIGERUNG DER SELBSTWIRKSAMKEITSERFAHRUNGEN

In zahlreichen Projekten wurde darüber berichtet, dass Vertreter(innen) aus einzelnen Zielgruppen Selbstwirksamkeitserfahrungen machen konnten. Dafür mussten die Projektverantwortlichen jeweils an unterschiedlichen Punkten ansetzen und entweder mit extrinsischer Motivation arbeiten (v.a. im Falle der vulnerablen Gruppen) oder von der intrinsischen Motivation Gebrauch machen.

Ein besonders schönes Beispiel der Steigerung der Selbstwirksamkeit zeigt dieses Zitat aus einem Abschlussbericht: Alle Teilnehmer beantworteten diese Frage mit positiven Ergebnissen wie: „Ich lernte, wie ich mit meinen Schwächen umgehe.“ „Ich habe gelernt, wie man mit der Welt auf verständliche Weise kommuniziert.“ „Ich habe gelernt, wie man vom Zustand der Ausgrenzung zu einer Einbeziehung übergeht.“ „Ich habe gelernt, wie ich meine eigenen Ressourcen organisieren und systematisieren kann“.

Wie bereits oben erwähnt, wurden in den Projekten häufig mehrere Zielgruppen angesprochen. Demgemäß kam es nicht nur bei den „Endnutzer(inne)n“ zu einem Wissenserwerb und positiven Erfahrungen der Selbstwirksamkeit, sondern auch bei den „Mittler(inne)n“. Am Beispiel eines Projekts, im Rahmen dessen Trainings für Migrantinnen entwickelt wurden, für deren Umsetzung pädagogisches Personal gesondert geschult wurde, lässt sich dies veranschaulichen. Die Evaluation des Trainings wies die große Wirkung dieses innovativen körperorientierten Ansatzes nach: Die kommunikativen und sozialen Kompetenzen der Teilnehmerinnen haben sich deutlich erweitert. Sie empfinden mehr emotionelles Gleichgewicht, Energie und Motivation und haben ein besseres soziales Netzwerk. Sie haben mehr Selbstbewusstsein entwickelt und ihre eigenen Stärken und Potentiale besser kennen gelernt. Auf dieser Basis haben die Teilnehmerinnen ihre Position am Arbeitsmarkt verbessern können und Schritte unternommen, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen.

Wie sich eine professionelle Projektausgestaltung positiv auf die Erfahrung der Selbstwirksamkeit und auf einen weiteren Wissenserwerb auswirken kann, wurde in Fallstudie 6 berichtet. Hier führten die Produkte, d.h. die Materialien und die darauf aufbauenden Lernmodule, bei der Zielgruppe (Fremdsprachenlernende mit Lese- und Rechtschreibschwäche) zu mehr Lernfreude, schnelleren Lernerfolgserlebnissen und einer grundsätzlich positiven Resonanz. Die Projektverantwortlichen beobachteten, dass sich das Sprachniveau der Lernenden mit der Zeit stetig verbesserte: They need more training how to use English in certain situations rather than the language itself, because these days even with your phone you can just go and click on flashcards and learn vocabulary.

STÄRKUNG DER HANDLUNGSKOMPETENZ

Eine gestärkte Handlungskompetenz ist sicherlich das „erhoffte“ Ziel eines jeden Projekts, jedoch müssen zahlreiche Rahmenbedingungen passen, um dieses Ziel auch de facto erreichen zu können. Die Untersuchungen ergaben, dass Projektverantwortliche in einigen Fällen hierzu erfolgreich berichten konnten. Allerdings fiel dabei auf, dass nur äußerst selten über eine gestärkte Handlungskompetenz auf Ebene der Zielgruppen im Sinne der „Endnutzer(innen)“ berichtet wurde. Es schien, als wäre eine Überprüfung methodisch schwierig und/oder im Projektzeitraum kaum möglich, da sich diese Wirkung erst etwas zeitversetzt beobachten lässt. Daher berichteten die Projektverantwortlichen hauptsächlich über die gestärkte Handlungskompetenz auf Ebene des Bildungspersonals bzw. der Mittler(innen).

In einem Projekt führten die Projektaktivitäten bspw. dazu, dass das angesprochene Bildungspersonal sein methodisches Spektrum erweiterte und anwandte: Vertreter/innen der Einrichtungen der Erwachsenenbildung [haben] ihre Kompetenzen verbessert. Im Rahmen von internen Fortbildungen wurden die neuen Erkenntnisse auch an die/an andere Lehrkräfte weitergegeben. Sie können nun gezielter auf die Anliegen, Bedürfnisse und Interessen der Zielgruppe, u.a. auch der sogenannten bildungsfernen Schicht, eingehen. Durch den Abbau von Bildungsbarrieren werden die Bildungsaktivitäten der Generation 60+ gefördert und Lernergebnisse verbessert. (...) Die Lehrkräfte haben ihre Kompetenzen, insbesondere hinsichtlich der Methodik, erweitert.

In einem anderen Projekt wurde darüber berichtet, dass das Erasmus+-Projekt zur Stärkung zukunftsweisender Aus- und Weiterbildungswege praktizierender Ausbilder/innen sowie Fachkräften der Jugendarbeit beigetragen hat. In Fallstudie 2 beobachteten die Projektverantwortlichen, dass die im Projekt geschulten sog. Familienteamer(innen) dazu befähigt wurden, selbst Ideen zu entwickeln, mit denen es ihnen gelingt, bei Familien Interesse und Bereitschaft an einer europäischen Begegnung zu wecken.

Hinsichtlich des Projekts mit älteren abhängigen Menschen wurde ferner darüber berichtet, dass das Erasmus+-Projekt dazu führte, dass Behandlungspläne verändert wurden: Die Arbeit am Projekt (...) hat auch beim Partner noch während der Projektlaufzeit Auswirkungen auf die konkrete Arbeit mit abhängigen Menschen gehabt. Behandlungspläne wurden zum Teil geändert, indem altersspezifische Probleme berücksichtigt und Angebote mit Fokus auf Natur und Bewegung entwickelt wurden. Ein Beispiel dafür, dass es in manchen Fällen nicht bei einer gestärkten Handlungskompetenz bleibt, sondern die Wirkungen weiterreichen und es de facto auch zu *Handlungen* kommt.

STÄRKUNG IN DER ROLLE ALS MULTIPLIKATOR/-IN

Eine weitere Wirkung der Erasmus+-Projekte konnte in einigen Fällen in der Weise festgestellt werden, dass Personen in die Rolle eines Multiplikators bzw. einer Multiplikatorin hineinwachsen und in dieser Funktion gestärkt wurden. Aber auch diese Beobachtung beschränkte sich i.d.R. auf die Ebene des Bildungspersonals bzw. der Mittler(innen). Von vergleichbaren Entwicklungen auf Ebene der Zielgruppen wurde eher selten berichtet.

Um letztlich in die Multiplikatorenrolle schlüpfen zu können, braucht es u.a. didaktische und methodische Kompetenzen. Sie stellen eine notwendige Voraussetzung dar. Es gibt zahlreiche Beispiele, in denen diese Kompetenzstärkung bestätigt wurde. So wurde in Fallstudie 5 berichtet, wie es gelungen ist Multiplikator(inn)en (unter ihnen zahlreiche Senior(inn)en) so zu schulen, dass sie im Anschluss selbstständig Übungseinheiten für Senior(inn)en anbieten konnten: Das war super schön, weil

dieser Schritt, mit der Endzielgruppe zu arbeiten, für viele(...)auch das Schwierigste ist. (...)Deswegen würde ich sagen, (...)war das (...)die gelungenste Situationen, wo ich glaube, wir haben tatsächlich auch Wirkungen erzielt.

Auch in einigen Projekten, die Roma zur Zielgruppe hatten, fanden gezielt Multiplikatorenschulungen statt, die den gewünschten Effekt auslösten, dass sich die geschulten Personen selbst als Multiplikator/-in auf den Weg machten: So wurden 24 erfahrene Erwachsenenbildner (davon 6 Roma) aus Deutschland, Ungarn, Rumänien und Portugal während der Pilotschulungen(...)geschult. Sie sind in der Lage, die angeeigneten Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Bildungspraxis ihrer Länder anzuwenden und zu multiplizieren. (...)Die geschulten Erwachsenenbildner haben während des Projektes bereits 16 weitere Multiplikatoren in ihren Ländern geschult. (...)Es wurden [weitere] 8 Roma in den Partnerländern zu Multiplikatoren geschult.

FÖRDERUNG DER BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT

In seltenen Fällen wurde in den Abschlussberichten darüber berichtet, dass das Erasmus+-Projekt in der Lage war, bei der Zielgruppe die Beschäftigungsfähigkeit zu fördern. So gaben die Verantwortlichen eines Projekts bspw. an, dass 7 der insgesamt 59 geschulten Stromsparhelfer(innen) unmittelbar im Anschluss an die Schulung eine Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt aufnehmen konnten und die anderen geschulten Personen ebenfalls ihre Wiedereingliederungschancen in den Arbeitsmarkt erhöht hätten. Und auch in einem anderen Projekt wurde davon ausgegangen, dass das Projekt eine Möglichkeit bot, gesellschaftliche Teilhabe von Menschen mit seelischer Beeinträchtigung zu fördern. Ein Projekt, das sich an Studienaussteiger(innen) richtete, hatte das Ziel, dieser Gruppe durch Beratung Perspektiven für eine Neuorientierung zu bieten. Hier erhielten Personen der Zielgruppe [Studienaussteiger] bei Inanspruchnahme der Beratung zusätzliche Perspektiven für eine berufliche Neuorientierung und für den Zugang zum Arbeitsmarkt, die sie ohne dieses Projekt wahrscheinlich nicht in Betracht gezogen hätten. Es wurde ihnen gezeigt, welche neuen beruflichen Perspektiven im Wirtschaftsbereich Handwerk sich für sie ergeben könnten.

Und auch in den Projekten, die Roma zur Zielgruppe hatten, wurde die Beschäftigungsfähigkeit berücksichtigt. Ganz konkret wurde ein Selbstevaluierungstool entwickelt, das den Roma in mehreren Sprachen zur Verfügung gestellt wurde. Mit diesem Tool können interessierte Roma ihre Eignung als Existenzgründer feststellen. Hier zeigt sich, so der Abschlussbericht weiter, dass der Weg in die Selbstständigkeit eine ernsthafte Alternative zur Arbeitslosigkeit ist und somit einen wichtigen Beitrag im Kampf gegen Armut und soziale Ausgrenzung, für lebenslanges Lernen und gesellschaftliche Teilhabe leistet.

5.3. Nutzung der Projektergebnisse und -Produkte durch die Zielgruppen

Hinsichtlich einer (dauerhaften) Nutzung der Projektergebnisse und -Produkte durch die Zielgruppen im Sinne der „Endnutzer(innen)“ konnte im Rahmen der vorliegenden Studie lediglich durch die Fallstudien einiges in Erfahrung gebracht werden. In den Abschlussberichten wurde, abgesehen von Absichtserklärungen, darüber kaum berichtet. Allerdings fiel es auch den Befragten in den Fallstudien schwer, substantielle Aussagen zu treffen, da sie, wie bereits erwähnt, nur noch vereinzelt im Kontakt zu den im Projekt adressierten Zielgruppen stehen und von ihnen zudem nicht in systematisierter Weise diesbezüglich Daten erheben.

Wenngleich die beteiligten Einrichtungen die entwickelten Ergebnisse und Produkte nachweislich weiterhin einsetzen (siehe Ausführungen dazu in [Kapitel 4.3](#)), bleibt weitgehend unklar, wie nachhaltig sie auch durch die Zielgruppen verwendet werden bzw. zu welchen Follow-up-Aktivitäten es auf ihrer Ebene gekommen ist.

So kam es z.B. in einem Projekt, in dem es um diversifizierte Landwirtschaft ging, noch vor der geplanten Kooperativengründung in Italien zu gemeinsamen Vermarktungsaktivitäten der beteiligten bäuerlichen Betriebe und zu einer damit verbundenen Ertragssteigerung. Nebenbei konnten durch die Zusammenarbeit die Familien erstmals in Urlaub fahren, da die eigenen Betriebe in dieser Zeit von den Partnern übernommen wurden. In Fallstudie 5 konnte ebenfalls bestätigt werden, dass auch nach Projektende Kurse für Senior(inn)en angeboten und nachgefragt werden, die umfangreich auf Inhalte zurückgreifen, die im Rahmen des Erasmus+-Projektes erarbeitet wurden. Und auch in Fallstudie 6 wurde berichtet, dass die Produkte weiter in den Sprach-trainings verwendet und von den Lehrenden online abgerufen werden, allerdings in leicht adaptierter Form. Durch diese Weiterentwicklung ist es möglich, nicht nur Menschen mit einer Lese- und Rechtschreibschwäche zu erreichen, sondern auch Menschen mit einem normalen Sprachweiterbildungsbedarf.

Die Projektverantwortlichen berichteten ferner über ihre Bemühungen, die Ergebnisse und Produkte so zu gestalten, dass sie auch nach Projektende noch zur Verfügung stehen, einsetzbar und attraktiv für die Zielgruppen und weitere Interessierte sind. So wurde z.B. in Fallstudie 3 berichtet, dass die im Rahmen des Projektes entwickelten Kurse immer wieder auch aus anderen Bundesländern nachgefragt werden. Ferner konnte die ursprünglich geplante Zielgruppe kontinuierlich durch Kursanfragen der verschiedensten Art erweitert werden. So fragten Lehrer(innen) lernbehinderter Kinder Kurse an, um diese mit den ausgearbeiteten Materialien zu schulen. Ebenso stieß das Material bei Lehrkräften aus dem Elementarbereich auf starkes Interesse. Die letzten Kurse haben die Projektverantwortlichen darüber hinaus in einem Workshop für Sozialarbeiter(innen) in Mehrgenerationenhäusern und in Seniorenräten durchgeführt. Das Projekt ist zeitlos und bleibt.

Der Wunsch, die Ergebnisse bzw. Produkte attraktiv zu halten, scheint somit durchaus in Erfüllung zu gehen. So berichteten auch die Projektverantwortlichen in Fallstudie 1, dass das auf der eigenen Webseite eingestellte Curriculum, das im Rahmen des Projektes erarbeitet wurde, bis zum heutigen Tag sehr hohe Klickzahlen erhält.

Eine Herausforderung, die sich bezüglich einer dauerhaften Nutzung von Ergebnissen und Produkten stellt, ist die Möglichkeit, sie individuell zu verändern. Hier zeigte sich v.a. in Fallstudie 6, dass sie nicht durchgehend so „freigeschaltet“ sind, dass sie vom Nutzer bzw. von der Nutzerin weiterbearbeitet werden können. Diesbezüglich suchen die Projektverantwortlichen noch nach einer guten Lösung, damit auch hier Nachhaltigkeit sichergestellt werden kann.

6. Wirkungen auf die Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit der Frage, wie sich Erasmus+-Projekte auf die Zusammenarbeit der beteiligten Partnerorganisationen auswirken. Mit Blick auf die Veränderungen von Kooperations- und Netzwerkstrukturen beschreiben wir in Kapitel 6.1 zunächst die Zusammensetzung der Kooperationspartner sowie die Art und Weise der Zusammenarbeit, um anschließend die Effekte der transnationalen Zusammenarbeit erläutern zu können. In Kapitel 6.2 betrachten wir die vielfachen Folgeaktivitäten, die nach Projektschluss gemeinsam mit den Partnerorganisationen durchgeführt wurden bzw. sich zum Erhebungszeitpunkt noch in der Planung befanden.

6.1. Veränderungen von Kooperationsstrukturen und Netzwerken

Nach einer kurzen Darstellung der Vielfalt der beteiligten Projektpartnerorganisationen betrachten wir die Kooperationsarten aus einer technischen und organisatorischen Perspektive. Unter Einbeziehung des Kooperationsklimas, in dem die Einrichtungen ihre Zusammenarbeit gestalten, widmen wir uns im Anschluss der Frage, zu welchen Veränderungen die transnationale Zusammenarbeit beigetragen hat. Dabei gehen wir insbesondere auf die festgestellten Professionalisierungseffekte, auf die sich steigende Produktqualität, die genutzten Synergien sowie das sich verändernde europäische Bewusstsein ein. Abschließend beschäftigen wir uns mit den durch die Kooperation etablierten und sich weiterentwickelnden Netzwerken sowie mit der Stabilität der Kontakte über die Förderphase hinaus.

HETEROGENITÄT DER KOOPERATIONSPARTNER

Mit Blick auf die Ergebnisse der Dokumentenanalyse variiert die Anzahl der Partner, die im Rahmen eines Erasmus+-Projektes kooperieren, zwischen drei und elf Einrichtungen. Unter den Kooperationspartnern befinden sich i.d.R. mindestens ein bis zwei Einrichtungen, die in der Umsetzung internationaler Projekte unter Einsatz öffentlicher Mittel erfahren sind und bereits entsprechendes Management-Know-How aufgebaut haben. In zahlreichen Projekten ist mindestens ein Partner eingebunden, der sich durch eine stark wissenschaftliche Ausrichtung auszeichnet, sei es eine Hochschule, Universität oder ein wissenschaftliches Institut. Um zu überprüfen, ob die Produkte auch zu den Bedürfnissen und Anforderungen der Zielgruppen passen, wird bei der Partnerwahl darauf geachtet, dass mindestens eine Einrichtung (zumeist jedoch mehr) über den direkten Zielgruppenkontakt verfügt. Die heterogene Zusammensetzung wird von den beteiligten Organisationen vielfach als Gewinn empfunden.

KOOPERATIONSARTEN

Die Art und Weise, wie die am Projekt beteiligten Einrichtungen miteinander kooperieren, kann entlang einer technischen und entlang einer organisatorischen Dimension beschrieben werden.

Aus „technischer“ Perspektive betrachtet greifen die Organisationen auf unterschiedliche Software-Angebote zurück, um die Kommunikation, die Teamarbeit und den Austausch von Dokumenten untereinander zu organisieren. Einige Projekte verfügen z.B. über eine Projektwebseite mit einem gemeinsamen Login-Bereich, um zentrale Dokumente zu hinterlegen. Andere richten sich eine Dropbox ein, verwenden Google Drive, WeTransfer, Trello o.ä.m.

Aus „organisatorischer“ Perspektive betrachtet, ist der Projektverlauf i.d.R. so gegliedert, dass ca. drei bis sechs Präsenzmeetings, an denen jeweils die Hauptverantwortlichen der einzelnen Organisationen

teilnehmen, dazu dienen, sich kennenzulernen, auszutauschen und das Projekt voranzutreiben. Hinzu kommen regelmäßige Telefon- bzw. Skype-Konferenzen, der Austausch über E-Mails sowie in einigen Fällen die Kommunikation über Webinare, WhatsApp, Viber u.ä.m.

Die Projekte werden meist in einem Koordinations- und Managementplan dargestellt und mit Aufgaben, Meilensteinen sowie Fristen hinterlegt. Diese Pläne werden im Rahmen des ersten Präsenzmeetings besprochen und verabschiedet. Die Kooperationspartner verpflichten sich in vielen Fällen dazu, in regelmäßigen Abständen (z.T. quartalsweise bis hin zu jährlich) der koordinierenden Einrichtung und den anderen Kooperationspartnern gegenüber schriftlich zu berichten. Darüber hinaus bringt die Projektgesamtkoordination Zwischenstände bspw. telefonisch oder durch zusätzliche Partnerbesuche in Erfahrung.

Auf die Einbindung aller beteiligten Partnerorganisationen wird, so der Eindruck der Gutachterinnen, großen Wert gelegt, sodass die jeweiligen Kompetenzen der Institutionen bestmöglich zum Projektprozess beitragen können. Hilfreich scheint dabei, dass bei der Verteilung von Zuständigkeiten und Aufgaben auf die jeweils vorhandenen Kompetenzen geachtet wird. Wie aus den Abschlussberichten relativ eindeutig hervorging, werden in vielen Projekten die Aufgaben so unter den Einrichtungen aufgeteilt, dass es jeweils Work Package-Leiter(innen) gibt. Dies soll sicherstellen, dass die Verantwortung analog zu Erfahrungen und Kenntnissen der Einrichtungen geteilt wird. Dabei wird in zahlreichen Fällen explizit darauf geachtet, die Erstellung der Produkte bzw. Ergebnisse durch Vertreter(innen) mehrere Einrichtungen und somit transnational zu gestalten, um die umfangreichen Aktivitäten und Aufgaben synergetisch bearbeiten zu können.

Für nahezu alle Kooperationspartner zählt zu einer sinnvollen und zielgerichteten Kooperation, dass der Organisationsprozess qualitätsgesichert wird. Dabei bezieht sich die Qualitätssicherung auf alle Aspekte der Projektorganisation: die finanzielle Abwicklung, die internen und externen Verantwortlichkeiten sowie die Evaluation. Sowohl für die Qualitätssicherung als auch für die finanzadministrative Projektabwicklung werden i.d.R. gemeinsame Vereinbarungen getroffen. Diese finanzadministrativen Vereinbarungen fallen, so die Analyse, sehr unterschiedlich aus; während einige Einrichtungen eine gemeinsame durchgehende Finanzübersicht bevorzugen, besprechen sich andere Einrichtungen diesbezüglich zu unterschiedlichen Zeiträumen. Vereinzelt werden in Projekten auch Verfahren zur Risikobewertung entwickelt.

In einigen Projekten wird ein Teamansatz gewählt, wonach sich nicht nur eine einzelne Person für das gesamte Projektmanagement in Verantwortung sieht, sondern ein ganzes Koordinationsteam. Hierüber berichtete eine Organisation wie folgt: *a coordination team was in charge of the project management including monitoring the progress of all relevant tasks distributed between the partner organisations, ensuring a smooth information flow between partners and making sure arising problems were addressed appropriately. The group consisted of 4 persons.* In anderen Fällen steht z.B. auch eine Steuerungsgruppe der Projektleitung beratend zur Seite.

Um Projekt-Indikatoren empirisch nachweisen oder Produktentwürfe bewerten zu können, verwenden zahlreiche Einrichtungen Fragebögen (paper-pencil oder online), die zentral für alle Kooperationspartner ausgearbeitet werden. In einem Fall wurde darüber hinaus ein Peer-Review-Verfahren angewandt, ehe Produkte veröffentlicht wurden. Zu den weiteren Evaluations-Tools zählen z.B. *Circle of Critical Friends* und *feed forward surveys*. Die Evaluationen werden zum Teil selbst, zum Teil aber auch durch externe Evaluator(inn)en durchgeführt. Im Falle der Selbstevaluation zeichnet sich meist ein Kooperationspartner dafür verantwortlich und stimmt das Vorgehen mit den anderen Partnern eng ab.

KOOPERATIONSKLIMA

Über die Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen wird in allen drei Erhebungsformen (Onlinebefragung, Fallstudien, Dokumentenanalyse) äußerst positiv berichtet. Sie wird als inspirierend, horizonterweiternd sowie bereichernd empfunden und in der Durchführung grundsätzlich als gewinnbringend und erfolgreich gewertet. Und das, obwohl die Beantragung und Umsetzung von Erasmus+ selbst von routinierten Akteuren als sehr aufwendig (vgl. Abbildung 15 in [Kapitel 4.1](#)), herausfordernd und zeitintensiv empfunden wird. Dieses Ergebnis verlangt aus Sicht der Gutachterinnen einer besonderen Würdigung.

In einer Vielzahl von Abschlussberichten wird von einer sehr positiven, kooperativen, engagierten und freundschaftlichen Grundstimmung erzählt. The positive and respectful atmosphere of the project contributed to a harmonized and open communication. Und Cooperation and communication between partners were easy and characterized by trust and reliability. Questions were answered quickly (mails, calls, Skype) and enquiries were done carefully and mostly without delay. Diese positive Atmosphäre äußert sich bspw. auch in wichtigen Entscheidungen, die im Konsens aller Partner getroffen werden. Beispielhaft beschreibt eine Organisation: Inhaltliche Auseinandersetzungen dienten der Qualitätsentwicklung und wurden in gegenseitiger Wertschätzung aber hart an der Sache ausgetragen.

Die Tatsache, dass transnationale Projekte mit viel Aufwand, Abstimmungsbedarf und Geduld verbunden sind bevor der Mehrwert der Zusammenarbeit sichtbar wird, geht aus dem folgenden Zitat hervor: The negative element of the cooperation process is that sometimes the organisation of cooperation can take more time than doing things by oneself. This depends on the differences between project partners, e.g. between universities and private academies, but also on intercultural and personal differences. But after the cooperation of all partners is organised and is running, it can be much more fruitful, innovative, motivating and extensive than if only one or few partners would do everything in the project.

PROFESSIONALISIERUNGSEFFEKTE

Wie die Ergebnisse der Onlinebefragung zeigen (vgl. Abbildung 39), ist es ein selbsterklärtes Ziel der allermeisten Organisationen, die eigene Expertise für die transnationale Zusammenarbeit zu stärken (Gruppe „2019 erstmals gefördert“ und „bisher nicht gefördert“) bzw. gelingt es dem Großteil der Organisationen (Gruppe „gefördert“), dieses Ziel auch zu erreichen.²¹

²¹ Im Rahmen der Onlinebefragung wurde diese Frage allen gestellt, mit Ausnahme der geförderten Einrichtungen der Förderlinie „Projekte zur Unterstützung von Innovationen“. Daher die Markierung „gefördert*“ in der Grafik.

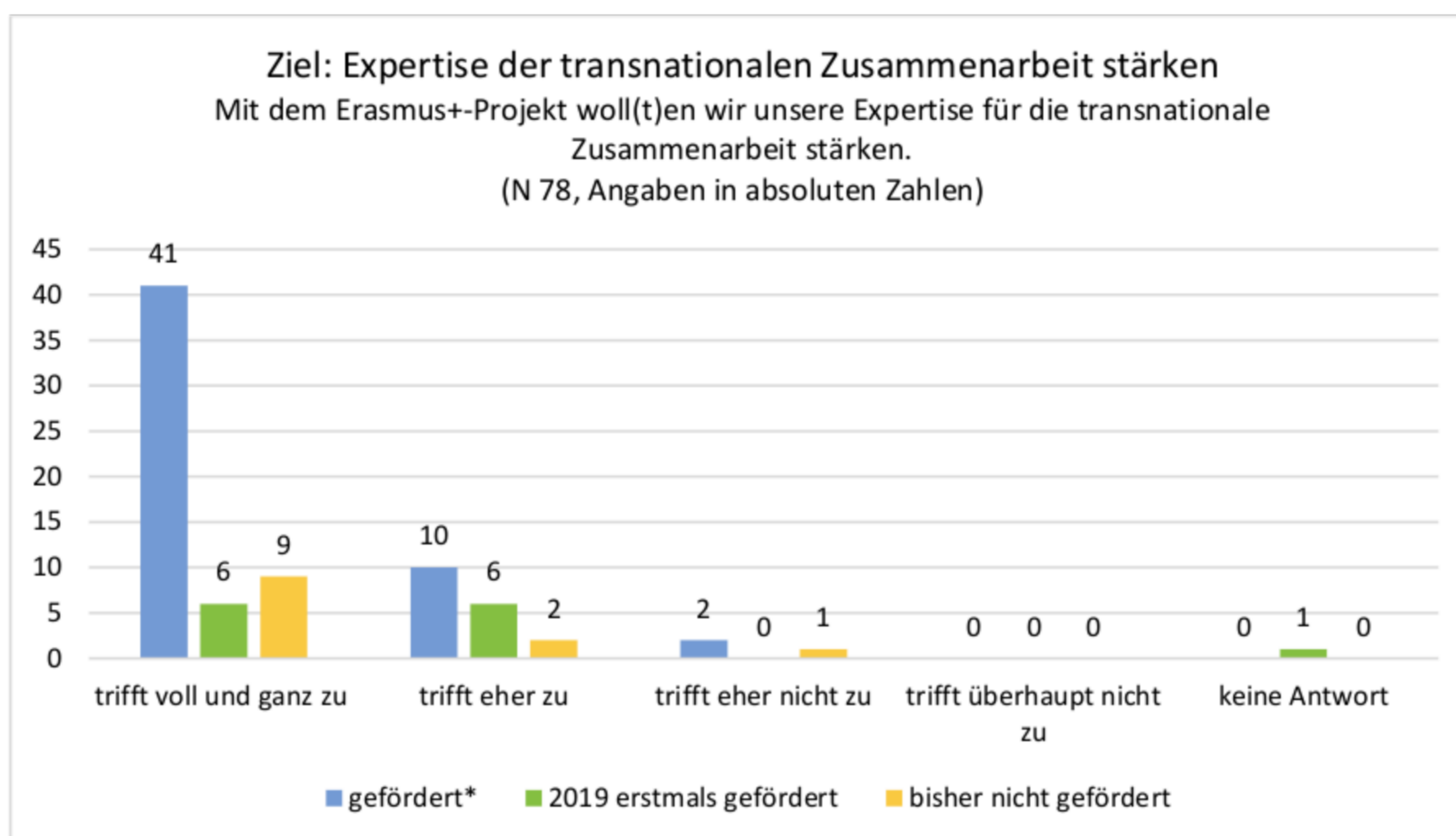


Abbildung 39: Ziel Expertise der transnat. Zusammenarbeit stärken

Wie eingangs erwähnt unterscheiden sich die Kooperationspartner hinsichtlich ihrer Erfahrung in der Umsetzung transnationaler Projekte. Unter ihnen befinden sich i.d.R. mindestens ein bis zwei Einrichtungen, die mit der Beantragung und Umsetzung europäischer Projektmittel sehr erfahren sind. Dieses verfügbare Management-Know-how wird seitens der restlichen Partner als Mehrwert betrachtet, der interorganisationale Lernprozesse auslöst und die Professionalisierung einzelner Akteure im europäischen Projektmanagement ermöglicht. Hierzu lassen sich in den Abschlussberichten zahlreiche Belege für die wechselseitigen Lerneffekte unter den Projektpartnern mit unterschiedlichen Erfahrungen in europäischer Projektarbeit finden. Ein Beispiel dafür: Die Technische Universität [X] konnte als koordinierender Partner die [beiden] Projektpartner [Y] und [Z] unterstützen und befähigen, erstmals europäische Projekte (Erasmus+-Programm) zu bearbeiten, um zukünftig weitere solche Erasmusprojekte zu bearbeiten.

Daneben profitieren die Kooperationspartner vom technischen Know-how einzelner Personen. So werden viele neue Formen der Zusammenarbeit sowie des Projektmanagements ausprobiert und in Teilen ins eigene Repertoire übernommen (siehe weitere Ausführungen in [Kapitel 4.2](#)). Die Interviewpartner(innen) in Fallstudie 6 berichteten bspw., wie es ihnen erstmals in der Rolle der projektkoordinierenden Organisation ging und wie herausfordernd für sie die Wahl einer geeigneten Projektmanagement-Software war. Durch den Wissenstransfer mit erfahrenen Partnern konnten schließlich jene Methoden gewählt werden, die sich auch schon bei einem der Partner bewährt hatten.

Die Fallstudien zeigen insgesamt auf, dass die Lerneffekte teilweise im Kontext von mehr oder weniger formalisierten Mentoringprozessen stattfinden. In der Fallstudie 8 wird bspw. berichtet, dass für neue, unerfahrene Organisationen eine Patenschaft initiiert worden ist, um eine schnelle Einarbeitung in die Abwicklung eines Erasmus+-Projektes zu ermöglichen. Die Patin bzw. der Pate sei stets die/der erste Ansprechpartner/-in bei offenen Fragen und Unsicherheiten bezüglich der Projektarbeit gewesen.

Die Abschlussberichte zeigen des Weiteren, dass auch jenseits des Projektmanagements in vielen Fällen ein fachlicher Zugewinn durch den transnationalen Dialog stattfindet, von dem die Projektverantwortlichen und -beteiligten aller Organisationen profitieren: Our Czech partner is special-

lised in career guidance, 'management skills for life' and entrepreneurial learning. We got to know from him several management techniques, e.g. the CANVAS model and started implementing it in our local coaching activities for unemployed persons as well as local educational offers, e.g. workshops with unemployed refugees to measure their competences.

Außerdem werden in einigen Abschlussberichten immer wieder Lernprozesse erwähnt, die sich neben dem fachlichen Austausch auf der kulturellen Ebene vollziehen. Diese werden u.a. durch persönliche Begegnungen ausgelöst. Diese Begegnungen sind für einige nicht nur der erste Kontakt zu Menschen aus einem anderen europäischen Land, sondern auch das erste Erleben in einem anderen europäischen Land. Die transnationalen Projekttreffen bedeuteten für einige Teilnehmenden auch eine erste Reise in das jeweilige Partnerland – durch den tiefen Einblick in die Realität half es, eigene Vorurteile zu bearbeiten. Zahlreiche Berichte enthalten ferner Passagen, in denen davon die Rede ist, dass durch die intensive europaweite Zusammenarbeit die kulturellen Unterschiede wahrgenommen wurden – und durch den Spiegel des anderen – die eigene Realität schärfer wahrgenommen wurde, sodass die interkulturelle Kompetenz und Dimension erkannt und als bereichernd wahrgenommen wurde.

In anderen Abschlussberichten wird außerdem darauf eingegangen, wie bereichernd und stärkend die Begegnung mit Menschen, die in anderen Ländern eine ähnliche Arbeit machen, empfunden wird: It [the project] has therefore been an occasion to give meaning to our work, through meeting others who have done this work for many years, and who remind us that what we do is meaningful.

Wie die Zitate anklingen lassen, haben die Kompetenzzuwächse auf fachlicher Ebene unmittelbare Auswirkungen auf die im Rahmen der Zusammenarbeit entstehenden Produkte bzw. Ergebnisse, was im kommenden Abschnitt vertiefend betrachtet wird.

ERHÖHUNG DER PRODUKTQUALITÄT DURCH DIE TRANSNATIONALE ZUSAMMENARBEIT

Abbildung 40 zeigt, dass die Mehrheit der Organisationen das Ziel verfolgt, im Rahmen des Erasmus+-Projekts innovative Produkte zu entwickeln.

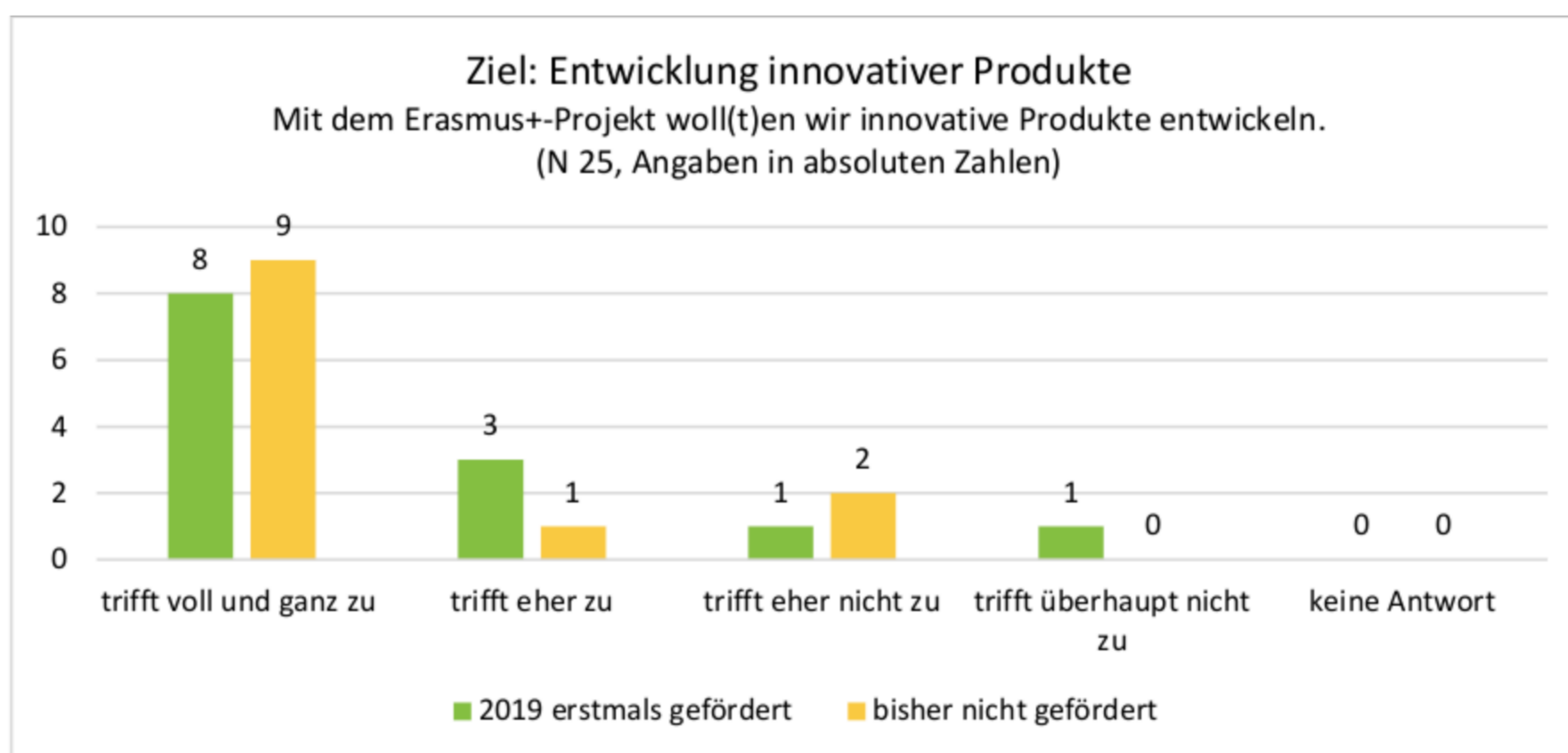


Abbildung 40: Ziel Entwicklung innovativer Produkte

Entscheidender Faktor dafür, dass es den Einrichtungen de facto gelingt, innovativ zu sein und qualitativ hochwertige Produkte bzw. Ergebnisse zu entwickeln, ist die transnationale Zusammenarbeit. Dies wurde in den Fallstudien explizit betont und konnte auch zahlreichen Abschlussberichten entnommen werden. Erst durch die Zusammenführung des Know-Hows verschiedener Partnerorganisationen werden der fachliche Austausch sowie die gemeinsame Ideenfindung angeregt. Das führt im Endeffekt zu qualitativ hochwertigen und innovativen Ergebnissen.

In den Abschlussberichten lassen sich zahlreiche Hinweise finden, dass die beteiligten Partnerorganisationen ihre jeweils spezifischen Kompetenzen ergänzend einbringen. Das folgende Zitat steht stellvertretend für viele Projekte: Dank des hochqualifizierten und vielseitigen Teams, das engagiert zusammengearbeitet hat, konnte die Entwicklung des Materials auf hohem Niveau stattfinden. Die verschiedenartigen Erfahrungshintergründe der Partner führten zu Synergien in der Planung und Entwicklung des [Produkts].

Die Heterogenität der Partnerorganisationen und die sich ergänzende Einbringung fachlicher Expertise führen nicht nur zu Synergien in der Planung, sondern auch zu verbesserten Ergebnissen, wie folgendes Zitat belegt: Auf institutionell-organisatorischer Ebene näherten sich die an der strategischen Partnerschaft beteiligten Projektpartner dem Thema aus sehr unterschiedlichen Perspektiven, da es sich institutionell um sehr verschiedene Partner handelt: Am [Projekt] haben sich gemeinnützige, bürgernahe Vereine, ein Unternehmen mit guten Kontakten zu Hochschule/Universität und eine Bildungseinrichtung beteiligt. Dies beförderte den Austausch, führte zu hochwertigen Ergebnissen, die auch auf die Arbeitsweise der Organisationen zurückwirken werden. Die multiperspektive Herangehensweise wird in zahlreichen Abschlussberichten als großer Gewinn betrachtet: The project partners believe that this diversity of educational and socio-cultural settings and joint work will synergise for leading to a solution.

Ein weiterer Synergieeffekt ergibt sich aus der Erkenntnis, dass die Kooperationspartner durch die internationale Zusammensetzung neue Ansätze kennenlernen können. Außerdem wird in einigen Fällen von einer gewissen Komplementarität vorangegangener Projekte gesprochen, die mit den gleichen oder zum Teil auch anderen Partnern durchgeführt werden: This project was complementary to a number of projects. Von ähnlichen Synergieeffekten wird auch in Fallstudie 2 berichtet. Hier wurde ein in seiner Grundstruktur bereits bestehendes Ausbildungsmodell für Familien-Teamer(innen) durch das Erasmus+-Projekt weiterentwickelt: Die Familienteamer-Ausbildung [hat] natürlich nochmal eine höhere Qualität erreicht durch das Projekt, weil da andere Blickwinkel nochmal mit reinfließen.

In Fallstudie 5 wird ebenfalls beispielhaft deutlich, wie die Produktqualität durch den transnationalen Austausch profitiert und es gelingt, ein bereits erprobtes Produkt in den eigenen nationalen Arbeitskontext zu integrieren: Was aber auch wieder ein Vorteil von diesen Kooperationsprojekten ist: Die ermöglichen uns eben auch, Inhalte sozusagen hier in unser Netzwerk hineinzugeben, die eben auch aus anderen Ländern kommen oder dort schon pilotiert wurden, erprobt wurden, ohne dass wir sie von Grund auf selbst neu entwickeln müssten. Es wird ja da sehr, sehr viel mit Best Practice gearbeitet und auch offenen Lernmaterialien, die dann vielleicht entweder noch übersetzt werden müssen oder inhaltlich geringfügig angepasst werden. Aber es ist erstmal eine gute Substanz, mit der man da arbeiten kann.

STÄRKUNG DES EUROPÄISCHEN BEWUSSTSEINS

Bezüglich der weiteren Auswirkungen der transnationalen Zusammenarbeit gaben die geförderten Einrichtungen im Rahmen der Onlinebefragung ein eindeutiges Statement ab. Sie bewerteten nahezu einstimmig, dass die Zusammenarbeit a) ein europäisches Zusammengehörigkeitsgefühl festigt, b) die eigenen internationalen Netzwerke stärkt, c) einen Austausch über gemeinsame und unterschiedliche Werte ermöglicht und d) zu einer Sensibilisierung im Umgang mit Vielfalt führt (vgl. Abbildung 41).

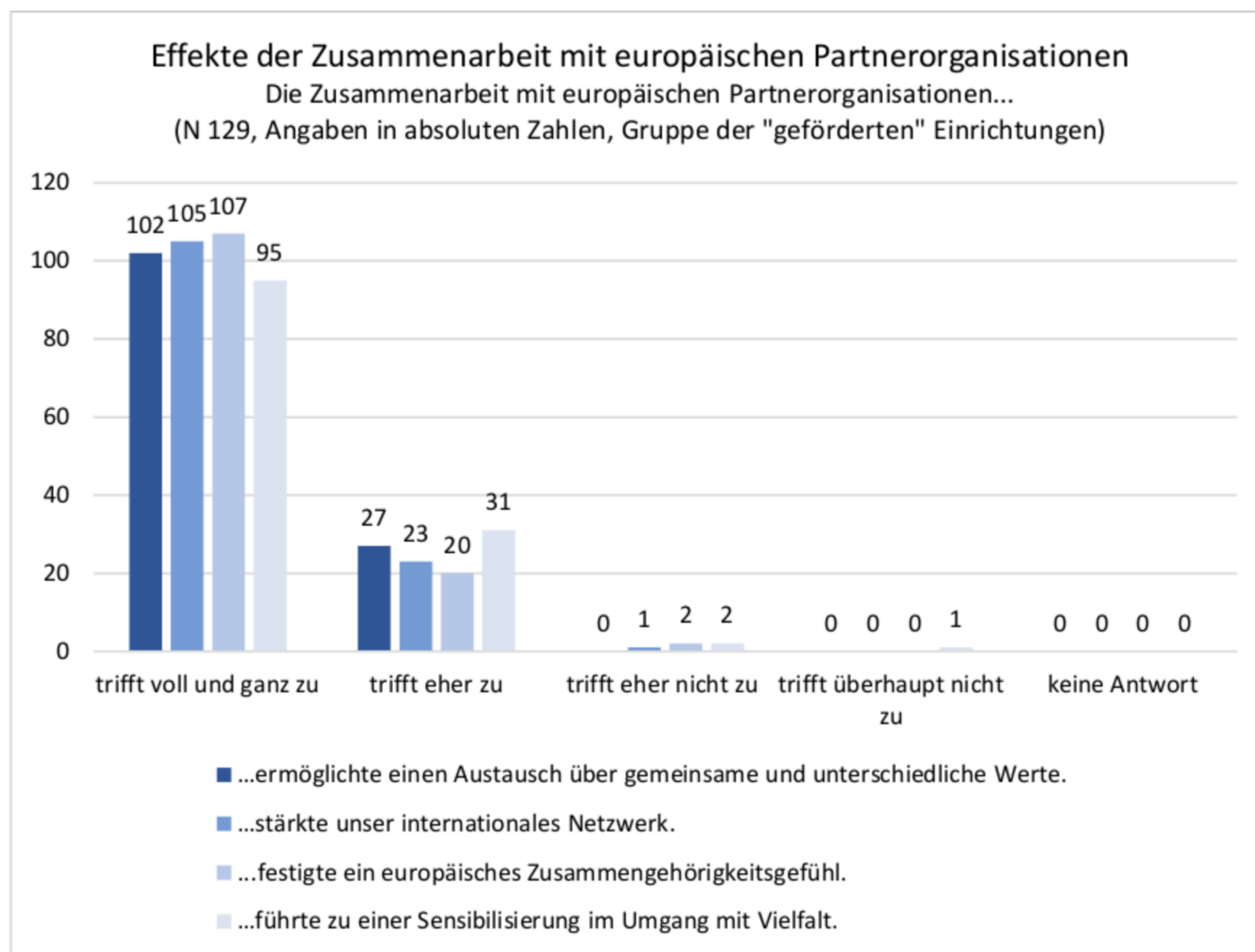


Abbildung 41: Effekte der Zusammenarbeit mit europäischen Partnerorganisationen

Die Fallstudien bestätigen die Ergebnisse der Onlineumfrage und ermöglichen weitere Konkretisierungen. Demnach sorgte z.B. das Erasmus+-Projekt in Fallstudie 2, das als Familienbildungs- und Begegnungsprojekt angelegt war, bei den Teamer(inne)n für Momente, in denen Europa erlebbar wurde. Hier begegneten sich im Rahmen der Teamer(innen)-Ausbildung je fünf Personen aus sechs unterschiedlichen Ländern. Im Anschluss an die Ausbildung folgte ein Praxiseinsatz. Die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Ansätzen löste bei den Teamer(inne)n zum Teil umfangreiche Lern- und Reflexionsprozesse aus, wie sie schon in [Kapitel 4.2](#) näher beschrieben wurden. Gemeinsame und unterschiedliche Wertvorstellungen konnten reflektiert werden und zu einem sensibleren Umgang mit Vielfaltsaspekten beitragen.

Auch in Fallstudie 5 wurde der internationale Austausch von den teilnehmenden Mitarbeiter(inne)n der Partnerorganisationen als großer Mehrwert gewürdigt, der freies Experimentieren und Ideenaustausch ermöglichte. In Fallstudie 8 wurde die europäische Arbeit als Privileg empfunden: weil es einfach toll ist, Leute in ihrem Land zu besuchen und dort mit denen zu arbeiten und sich von denen ihr Land zeigen zu lassen. So habe sich durch die europäische Zusammenarbeit nicht nur innerhalb der eigenen Organisation, sondern auch zu den Partnern eine innere Verbundenheit und Gemeinschaft entwickelt: Man kann schon sagen, das ist eine Familie geworden. Wir leben Europa.

Die Fallstudien 1 und 8 zeigen zudem beispielhaft, dass transnationale Zusammenarbeit nicht nur den Erfahrungshorizont und die Arbeitsperspektive der einzelnen Teilnehmenden erweiterte und so zum Abbau von Vorurteilen und zu einer kulturellen Wissenserweiterung führte. Die transnationale Zusammenarbeit trug auch zu einer veränderten Haltung der Organisationen selbst bei: durch das Projekt wurde a) die Bedeutung eines europäischen Ansatzes zur Lösung struktureller Probleme sichtbar und b) ermöglichte der europäische Vergleich den Blick für unterschiedliche Lösungswege. So führte Erasmus+ in Fallstudie 1 zu einem veränderten Bewusstsein für einen europäischen Lösungsansatz auf Geschäftsführungs- und Vorstandsebene: Das begreifen die jetzt nach und nach, wie wichtig Europa ist, dass man das immer so zusammendenken muss.

KOOPERATIONSPARTNER UND IHRE NETZWERKE

In bestimmten Projektphasen werden in vielen Erasmus+-Projekten weitere Akteure hinzugezogen, um situationsbezogen deren Know-how, Feedback oder Kontakte vor Ort zu nutzen und für das Projekt fruchtbar werden zu lassen. In diesem Zusammenhang sind lokale sowie regionale Netzwerke der beteiligten Partnerorganisationen relevant. Diese spielen bei der Erprobung und Implementierung von Produkten, bei der Zielgruppenerreichung und Wirkungsentfaltung eine wichtige Rolle. Die Fallstudien 1, 2, 4 und 5 lassen sich dabei zur Veranschaulichung heranziehen.

Im Projekt der Fallstudie 2 wurden z.B. die Projektidee und das Konzept von mehreren Akteuren eines lokalen/regionalen Netzwerkes gemeinsam entwickelt. Dies wurde von den Beteiligten als wichtige Ausgangsbedingung für einen erfolgreichen Projektverlauf gesehen. Auch das Projekt der Fallstudie 4 agierte innerhalb eines lokalen Netzwerkes, bei dem der städtische Integrationsbeauftragte und dessen stellvertretende Abteilungsleiterin als Netzwerkpartner eng eingebunden waren. Nach Meinung der EU-Projektmanagerin der befragten Organisation sei ein Netzwerk aus zahlreichen Beteiligten notwendig, denn Erasmus+-Projekte bräuchten ein Netzwerk, sonst sei die Wirkung nicht so groß. Fallstudie 1 zeigt, dass ein lokales Netzwerk vor allem auch für die Zielgruppenerreichung von Bedeutung ist. Um die Zielgruppe zu erreichen, wurden Partner identifiziert, mit denen entweder gemeinsam das Projekt auf den Weg gebracht oder die im Laufe des Prozesses noch zusätzlich eingebunden wurden (als Sub-Partner bezeichnet). Fallstudie 5 bestätigt ebenso, dass durch ein bereits bestehendes Netzwerk die Zielgruppenerreichung optimiert werden konnte.

Auch in den Abschlussberichten sind Synergieeffekte bezüglich der Zielgruppenschließung, die durch die Einbindung bestehender Netzwerke ausgelöst werden, gut dokumentiert. Stellvertretend für die vielfachen Nennungen sei ein Zitat angeführt, in dem über die vielfältigen Zielgruppenzugänge eines Partners berichtet wird: [Partner X] besitzt darüber hinaus mit der [Partner Y] und [Partner Z] direkte Kontakte in die Arbeit mit Geflüchteten, die einen großen Gewinn für das Projekt darstellten.

In den Abschlussberichten wurde ebenfalls auf die Bedeutung von Netzwerken eingegangen. Dabei reflektierten einige Projektverantwortliche neben der Zusammenarbeit mit den Erasmus+-Partnerorganisationen auch die Kooperation mit lokal eingebundenen Akteuren. So wurde in einem Fall geschildert, wie das Projekt dazu führte, (erstmalig) auch auf nationaler Ebene intensiver den Kontakt zu Bildungs- bzw. Praxispartnern zu suchen: It [the project] has revealed cooperation with more national partners.

Nationale sowie internationale Netzwerke sind primär dann relevant, wenn das Projekt darauf angelegt ist, in einem nächsten Schritt national ausgerollt zu werden bzw. über Scaling Up-Potenzial verfügt. Ferner wird in manchen Abschlussberichten darauf hingewiesen, dass schon alleine die Kontakte zu

den direkt beteiligten Partnerorganisationen einem internationalen Netzwerk gleichkommen, auf das sie zukünftig zurückgreifen können.

ERWEITERUNG BESTEHENDER UND AUFBAU NEUER NETZWERKE

Die Ergebnisse der Onlinebefragung zeigen, dass die transnationale Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen im Rahmen von Erasmus+ sowohl den Aufbau eines neuen (internationalen) Netzwerkes als auch die Erweiterung bestehender Netzwerke ermöglicht (vgl. Abbildung 42).

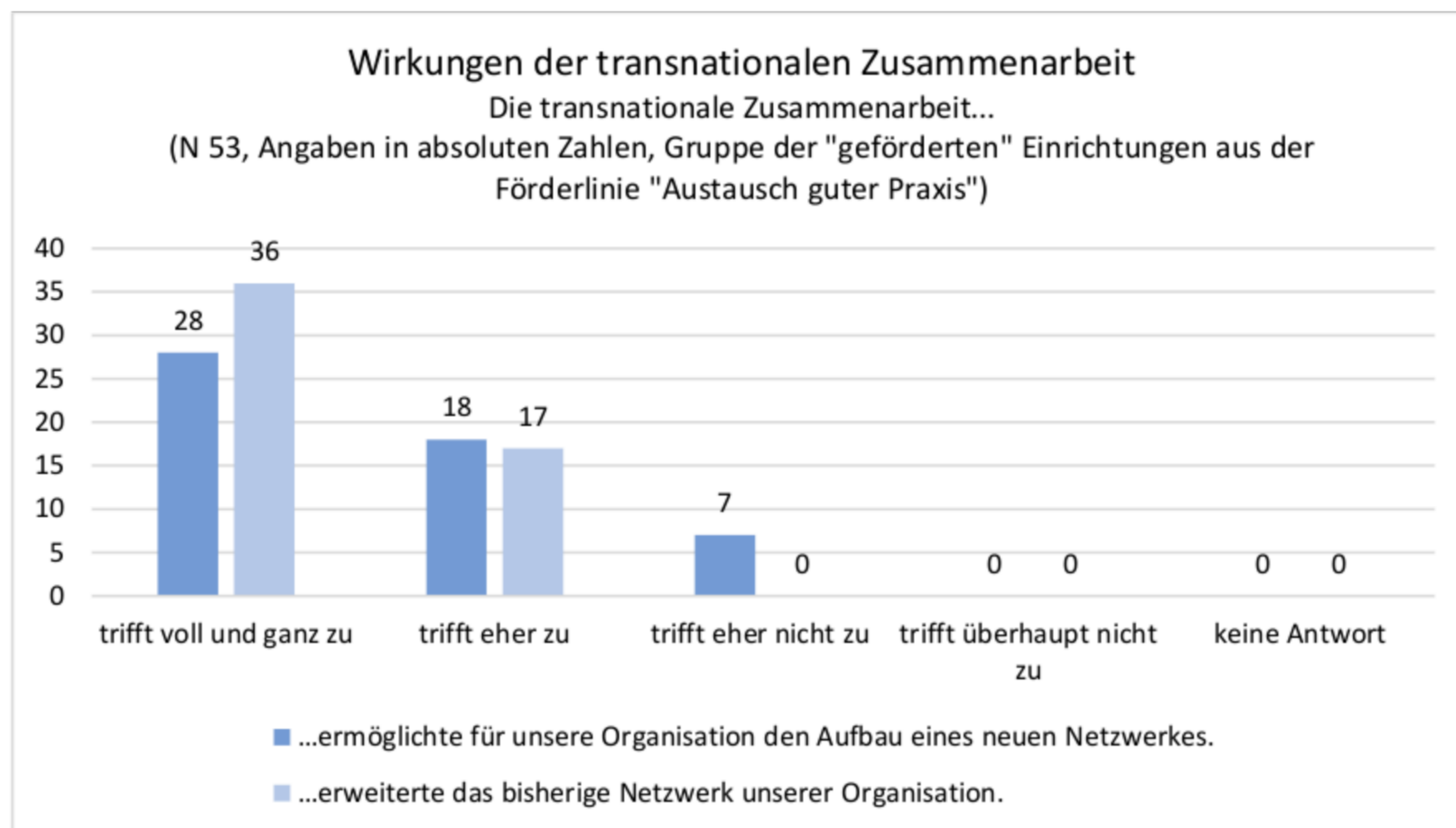


Abbildung 42: Wirkungen der transnationalen Zusammenarbeit

Dieses Bild lässt sich durch den Vergleich mit den Gruppen „2019 erstmals gefördert“ und „bisher nicht gefördert“ noch differenzierter betrachten (vgl. Abbildung 43). Demnach zeigt sich, dass die Gruppe der bisher nicht geförderten Einrichtungen einen etwas stärkeren Fokus auf den Netzwerkaufbau legt, wohingegen die Gruppe der 2019 erstmals geförderten Einrichtungen ihren Schwerpunkt tendenziell eher auf die Erweiterung ihres Netzwerks legt (vgl. Abbildung 44).

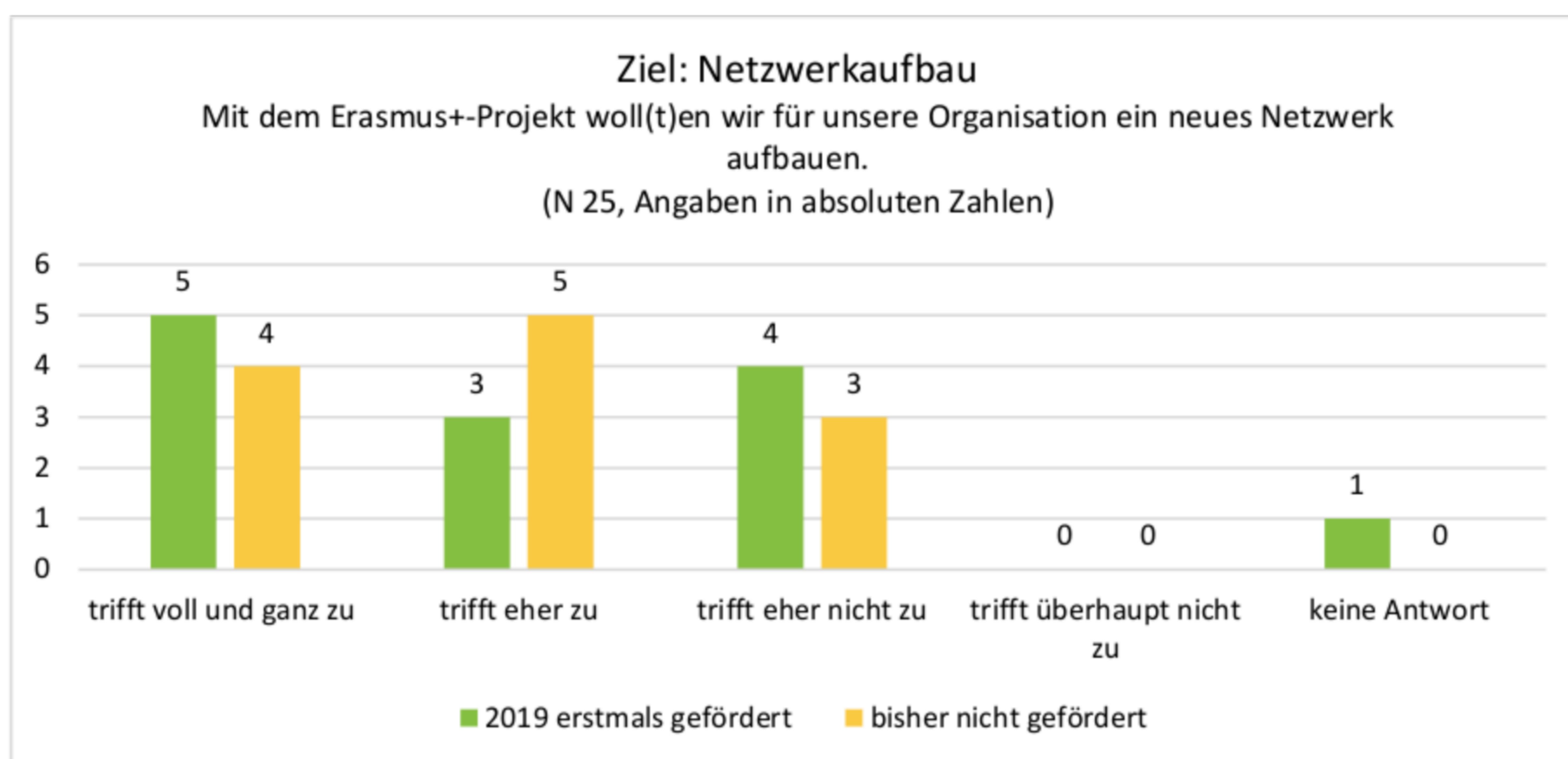


Abbildung 43: Ziel Netzwerkaufbau

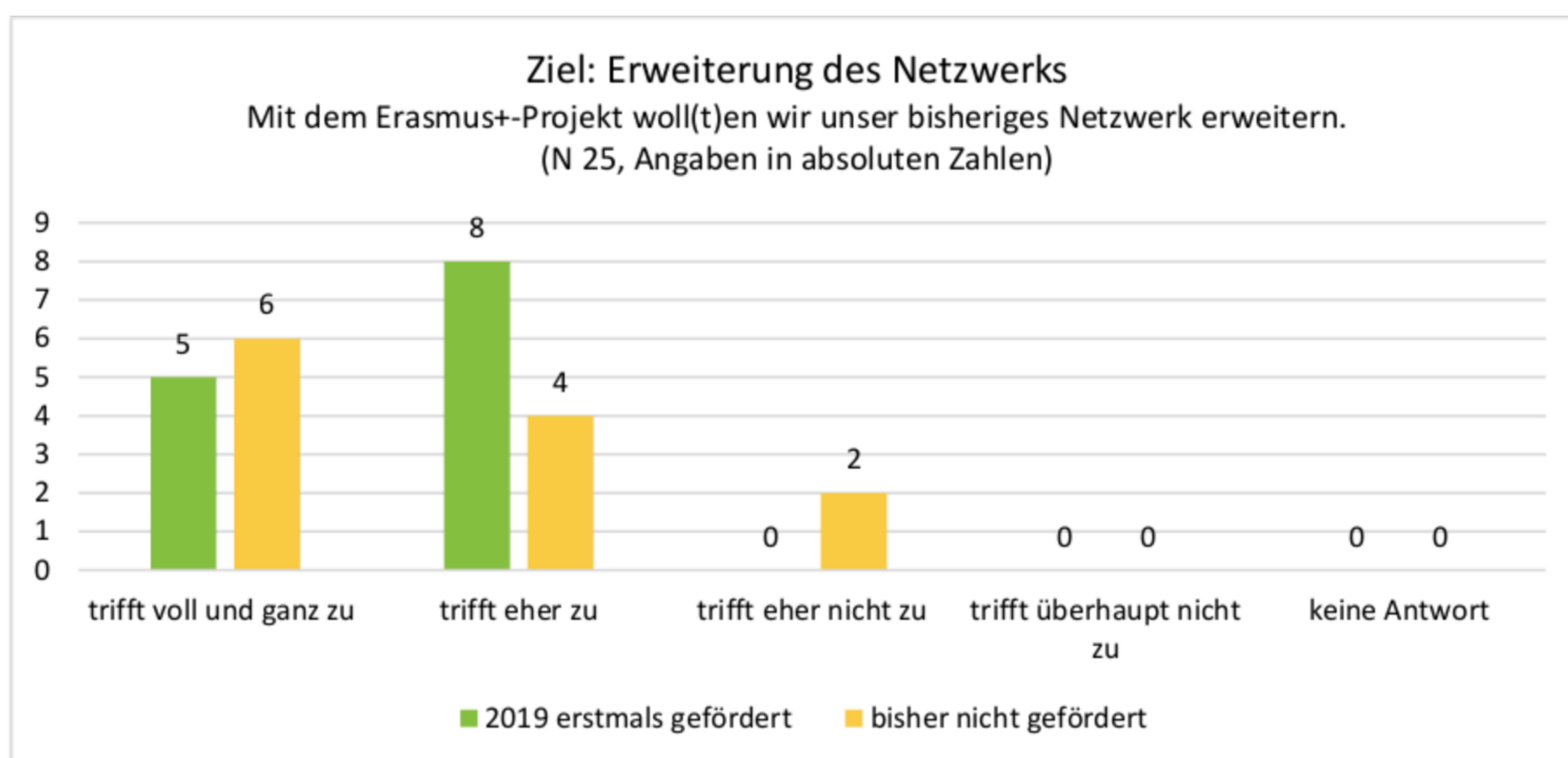


Abbildung 44: Ziel Erweiterung des Netzwerks

Die Fallstudienanalysen zeigen, dass für den Aufbau und die Erweiterung eines Netzwerkes vor allem die gemeinsame Projektumsetzungsphase und die Phase nach Beendigung eines Projekts relevant sind. In der Zeit nach Ende der Erasmus+-Förderung entstehen oftmals durch die Bekanntmachung realisierter Produkte oder den entstandenen Imagegewinn neue Kontakte und Ideen für weiterführende Kooperationen.

Wie die gemeinsame Planung und Umsetzung eines Projekts zum Netzwerkaufbau beitragen, zeigt in bester Weise Fallstudie 4. Durch die Kooperationen im Rahmen der Erasmus+-Projekte lernten sich die Mitarbeitenden anderer Organisationen der eigenen Stadt und Region kennen, die, so die Aussage der Projektverantwortlichen, normalerweise keinen Kontakt und keine Kooperation miteinander eingehen würden, obwohl sie an einem gemeinsamen Thema arbeiten. Und natürlich brächten Besuche (wie hier) in Schweden zentrale Erkenntnisse bei den einzelnen Personen, die man von einer PowerPoint nicht erhalten könne.

Auch die Abschlussberichte bestätigen an vielen Stellen, dass die Präsenzmeetings und internationalen Treffen während der Projektumsetzung oftmals dazu dienen, lokale Akteure kennenzulernen und Netzwerke aufzubauen: During the transnational meeting, the local stakeholders either came to the meeting and presented their practices in person or invited the partnership to their locations, in order to show their activities hand-on.

STABILE KONTAKTE AUCH NACH FÖRDERENDE

Wie die Auswertung der Onlineumfrage ergab, sind die Kontakte zwischen den beteiligten Partnerorganisationen auch nach Beendigung der gemeinsamen Projektarbeit sehr stabil. In 96 Prozent der Fälle (124 von 129) bestehen die Kontakte zu den europäischen Partnereinrichtungen auch nach Abschluss des Projektes fort. In 81 Prozent der Fälle (104 von 129) sind diese Kontakte in gemeinsame Folgeaktivitäten übergegangen (vgl. Abbildung 45).

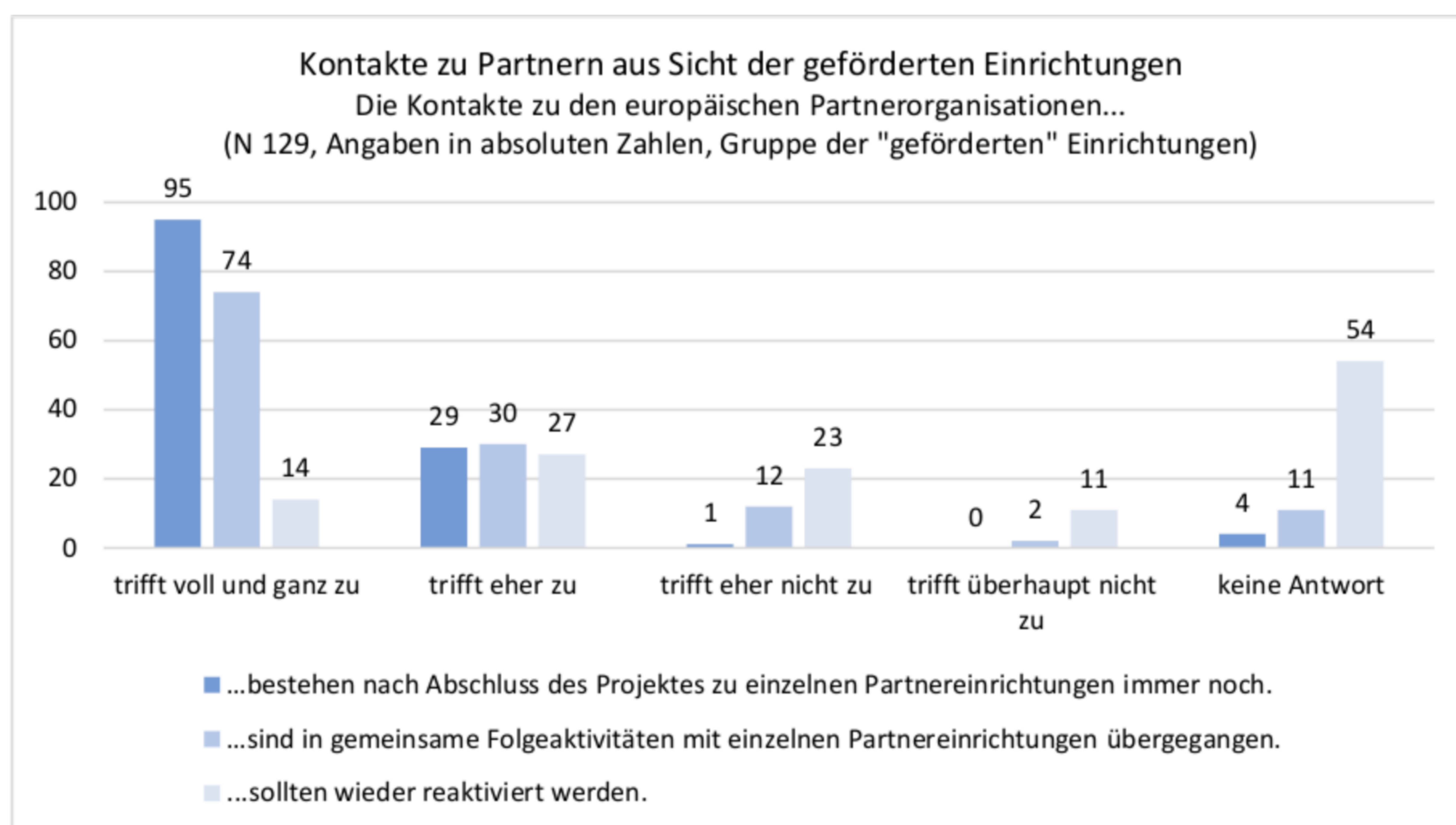


Abbildung 45: Kontakte zu Partnern aus Sicht geförderter Einrichtungen

Die Zusammenarbeit mit Partnereinrichtungen spielt auch für Einrichtungen, die bisher nicht gefördert wurden, eine wichtige Rolle. Auch sie müssen sich im Zuge der Antragstellung mit ihnen verständigen. Daher fragten wir in der Onlinebefragung bei ihnen gezielt nach, was trotz der Nichtbewilligung des Antrages aus diesen Kontakten geworden ist. Wie Abbildung 46 zeigt, waren die Befragten mehrheitlich der Meinung, dass die Kontakte so gut waren, dass sie wieder reaktiviert werden sollten. Außerdem gaben sie an, dass offensichtlich zu einem Teil der Partnereinrichtungen nach wie vor Kontakt besteht und mit einzelnen Partnereinrichtungen auch gemeinsame Folgeaktivitäten durchgeführt wurden bzw. werden.

10 von insgesamt 12 befragten Einrichtungen haben nach der erhaltenen Ablehnung ein neues Erasmus+-Projekt beantragt, 4 von 10 verwiesen auf bislang nur konzeptionierte Projektideen, und 2 von 10 auf ein neues Projekt, das im Rahmen einer anderen EU-Förderlinie beantragt wurde bzw. wird.

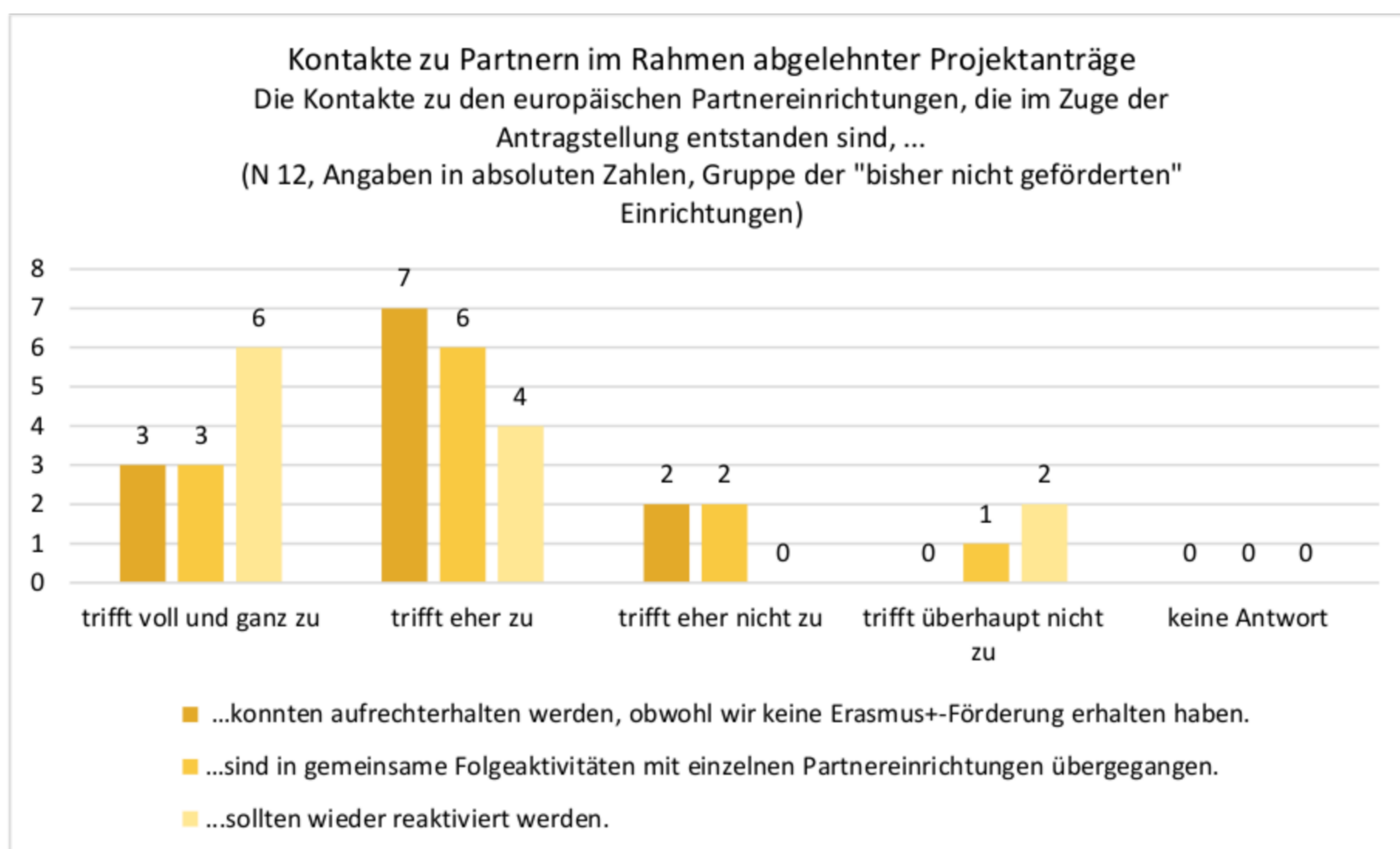


Abbildung 46: Kontakte zu Partnern im Rahmen abgelehnter Projektanträge

6.2. Folgeaktivitäten mit Partnerorganisationen und darüber hinaus

Die Ergebnisse aus allen drei Erhebungsphasen (Dokumentenanalyse, Onlinebefragung und Fallstudien) zeigen, dass es so gut wie in jedem Projekt zu einer Projektphase nach Abschluss der offiziellen Förderung durch Erasmus+ kommt. So führen nach Projektschluss 81 Prozent (104 von 129) der befragten Einrichtungen Folgeaktivitäten mit einzelnen Kooperationspartnern durch (vgl. Abbildung 45 oben). Häufig werden mit zwei bis drei Partnern neue Projekte gestartet, die jedoch nicht durchgängig bei Erasmus+ eingereicht werden (vgl. Abbildung 47). So beantragten 43 Prozent (27 von 63) der Organisationen, die bereits Erasmus+-Projekte abgeschlossen haben, erneut bei Erasmus+-Fördermittel. 27 Prozent (17 von 63) berichteten, dass sie derzeit Projektideen konzipieren, weitere 17 Prozent (11 von 63) gaben an, momentan ein Folgeprojekt ohne EU-Fördermittel umzusetzen.

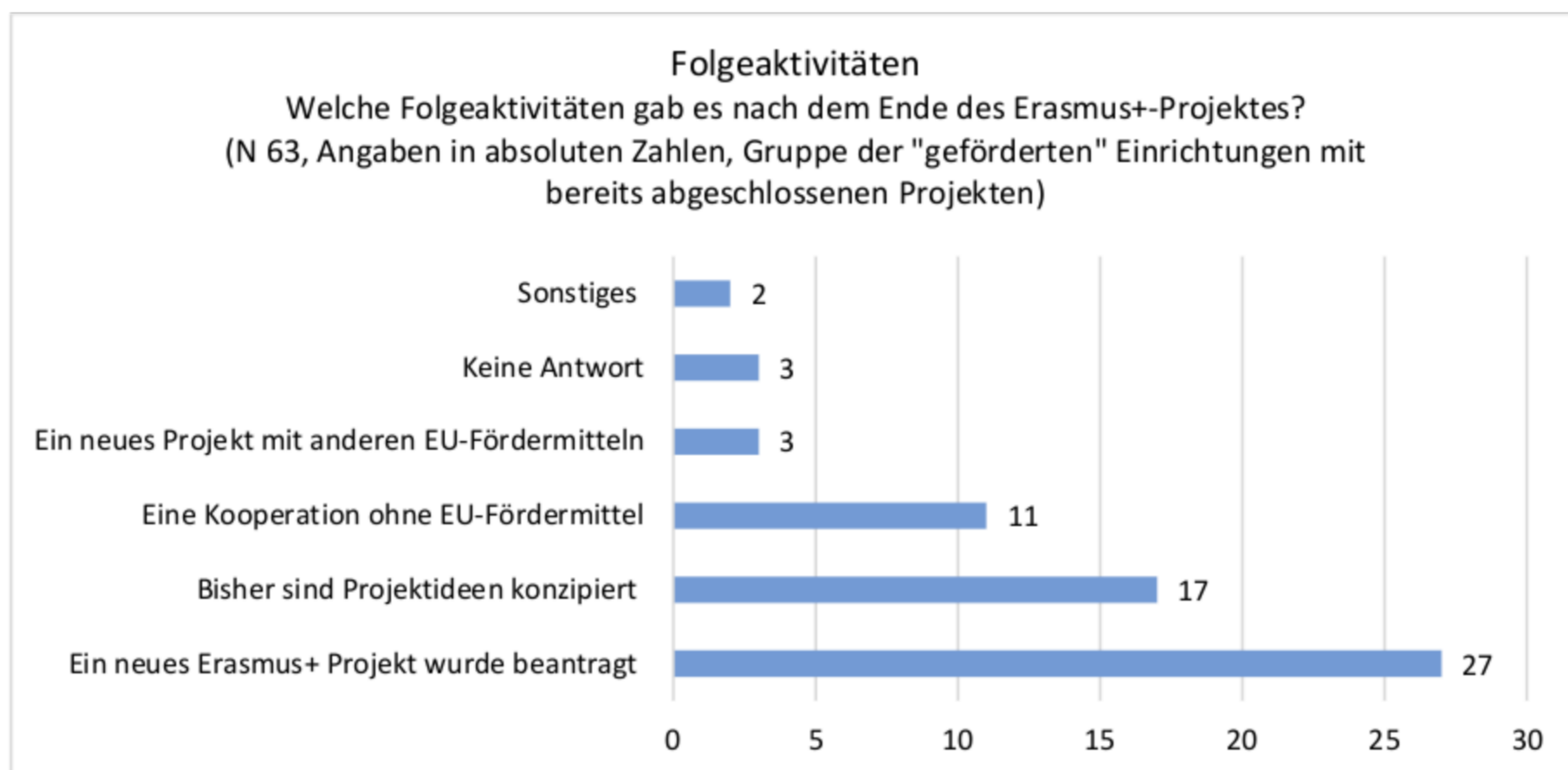


Abbildung 47: Folgeaktivitäten

Auch die im Rahmen der Fallstudien befragten Organisationen gaben mehrheitlich (6 von 8 Organisationen) an, im Nachgang weitere Erasmus+-Projekte umgesetzt zu haben. In den folgenden Absätzen werden die genannten Befunde näher betrachtet.

ZEITPUNKT DER ENTSCHEIDUNG ÜBER DIE FORTFÜHRUNG GEMEINSAMER AKTIVITÄTEN

Die Entscheidung, eine gemeinsame Folgeaktivität nach Ende des Erasmus+-Projektes umzusetzen, wurde von 63 Prozent (26 von 41) der befragten Organisationen im Verlauf der gemeinsamen Projektarbeit getroffen. Für 20 Prozent (8 von 41) der Einrichtungen stand die Entscheidung für gemeinsame Folgeaktivitäten bereits zu Projektbeginn fest. 10 Prozent (4 von 41) fasste den Entschluss erst nach Projektende (vgl. Abbildung 48).

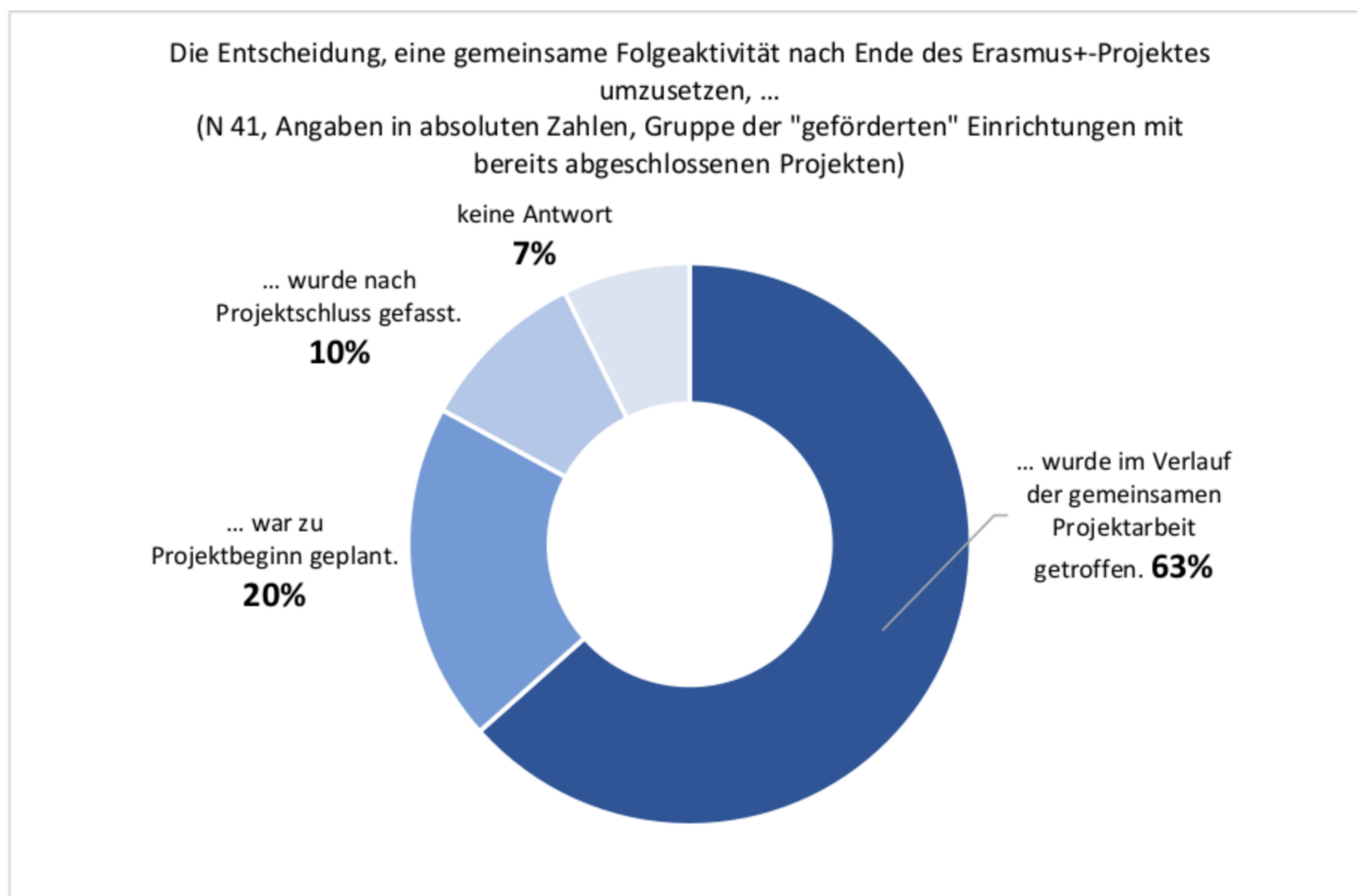


Abbildung 48: Zeitpunkt der Entscheidung über ein neues Erasmus+-Projekt

BEWEGGRÜNDE ZUR FORTFÜHRUNG DER KOOPERATIONEN

Anhand der Abschlussberichte und Fallstudien lassen sich die Beweggründe zur Fortführung gemeinsamer Aktivitäten rekonstruieren. Demnach ist der Wunsch, sich mit einem Thema inhaltlich weiter zu beschäftigen oder realisierte Produkte weiterzuentwickeln und zu verbreiten, Hauptmotiv dafür, weitere Kooperationsprojekte zu starten. Aber auch die guten Erfahrungen aus der bisherigen Zusammenarbeit lassen den Wunsch aufkommen, gemeinsam neue Projekte (ggf. auch mit einer anderen inhaltlichen Ausrichtung) umzusetzen.

In einem gemeinsamen Nachfolgeprojekt konnten die Projektverantwortlichen der Fallstudie 2 bspw. ihr Anliegen auf politischer Ebene weitertragen und Aktivitäten einleiten, die im Rahmen des Erasmus+-Projekts nicht mehr umgesetzt werden konnten, da die Einladung zur Anhörung in einem Ausschuss der Europäischen Kommission erst nach Projektschluss erfolgte.

Die Projektverantwortlichen der Fallstudie 7 beabsichtigen, in einem neuen Projekt über die Einbindung einer europäischen Dachorganisation an die Bildungsinstitutionen im landwirtschaftlichen Bereich und somit an die anvisierten Nutzer(innen) der Ergebnisse oder Produkte heranzutreten und die entwickelten Materialien auf der europäischen Jahreskonferenz vorzustellen. Durch diese Folgeaktivitäten sollen die Ergebnisse des ursprünglichen Erasmus+-Projektes weiterverbreitet werden.

In Fallstudie 5 stellten hingegen eher die Erfahrungen der guten Zusammenarbeit zwischen den Partnern den Hauptauslöser für ein weiteres Erasmus+-Projekt dar: Also, das muss man einfach sagen, gar nicht einmal, weil das Thema so unglaublich das war, sondern weil das Projekt so viel Energie hatte. Es waren ganz, ganz tolle Partner.

(WEITER-)ENTWICKLUNGEN NACH PROJEKTENDE

In den Abschlussberichten konnte aufgrund der Fristen v.a. darüber berichtet werden, welche nächsten Schritte anstehen. So heißt es in einem Bericht bspw.: Die in der Praxis getesteten und optimierten Curricula für die Schulung von Stromspar-Helfern wurden in Spanien, Ungarn, Italien und Rumänien bei den zuständigen Behörden (Bildungsministerium – ES, Industrie- und Handelskammer – HU, Bildungsagenturen – IT und RO) zur Zertifizierung bzw. Akkreditierung eingereicht. Die entsprechenden Bescheide liegen noch nicht vor.

Die Follow-up-Vorhaben zielen i.d.R. auf eine regionale bis hin zu einer internationalen Verbreitung der Ergebnisse ab: Vorgespräche fanden statt, inwieweit Ergebnisse des Projektes in die Lehrerfortbildung sinnvoll integrierbar sind. Schulaufsicht und Kommune legten [Name der Einrichtung] nahe, in signifikant erhöhtem Umfang Kurse für Flüchtlinge in Hagen zu konzipieren und umzusetzen. Oder [Our] trainings have not yet been held outside Europe, but probably will be in the future. Several organizations have expressed interest, among them [a Latin American Network]. One first step is an upcoming webinar targeted at an international audience in October 2017.

Einige Follow up-Vorhaben haben hingegen eher die Verbreitung der Ergebnisse unter neuen, bis dato noch nicht adressierten Zielgruppen als Perspektive: In Denmark the learning offers will be integrated in the master program "Integrated Food Studies" at the university in Copenhagen. So fand sich der Impuls, den Projektansatz auf bisher nicht adressierte Zielgruppen zu beziehen, in mehreren Abschlussberichten wieder. Als Beispiel für ein solches Vorgehen dient ein Projekt, das sich an Studienabbrecher(innen) richtete und im Rahmen dessen die Idee aufkam, den Projektansatz weiterführend auch auf Berufsausbildungsabbrecher(innen) zu beziehen: Bei der Entwicklung der o.g. Produkte haben die Projektpartner von Beginn an darauf geachtet, dass diese auch auf weitere Länder sowie andere Zielgruppen wie bspw. Jugendliche die von Ausbildungsabbrüchen bedroht sind, übertragbar sein können. Diese Übertragbarkeit könnte in einem Folgeprojekt umgesetzt werden. Das Potenzial ist also nicht nur vorhanden, sondern wurde bei Antragskonzeption bereits mitgedacht. Die Partnerschaft hat bereits erste Überlegungen für ein Follow-Up-Projekt angestellt.

Mit Blick auf die Follow-up-Prozesse in den Fallstudien stellte sich heraus, dass es zwar auch in diesen Fällen durchweg zu unmittelbaren Schritten nach Ende der offiziellen Förderung kam, nach einer gewissen Zeit dann aber auch eine Rückkehr zum Tagesgeschäft erfolgte, so dass die Projektinhalte heute zum Teil nur noch bedingt Raum einnehmen. Zudem bricht in vielen Fällen der sehr intensive Kontakt zu den Zielgruppen ab, weshalb nur wenig faktenbasiert über die weiteren Entwicklungen auf Zielgruppenebene berichtet werden kann. Nicht so jedoch in Fallstudie 2 und 5, wo sogar von einer Intensivierung der Kontakte (FS 5) bzw. der weiteren Fokussierung auf die Zielgruppe (FS2) gesprochen wurde. Ferner adressieren die Follow-up-Aktivitäten häufig nur einzelne Gruppen des gesamten Zielgruppenspektrums des ursprünglichen Projektes (FS 1-8). In den Interviews wurde meist vom regulären „Tagesgeschäft“ bzw. dem „normalen“ jährlichen Programm der Einrichtung gesprochen, in das die Follow-up-Aktivitäten in gewisser Weise übergehen.

ERASMUS+-FOLGEANTRÄGE

In den Fällen, in denen von neu beantragten Erasmus+-Projekten berichtet wurde, so z.B. in Fallstudie 2, handelte es sich zum Teil um Projekte in Zusammenarbeit mit ausgewählten Partnern des aktuellen Projektes. An anderer Stelle heißt es in einem Abschlussbericht eines ähnlich gelagerten Projektes: This project has been the link for a new project with our Macedonian partner.

Zahlreiche Einrichtungen berichteten ferner darüber, dass sie neben bekannten Partnerorganisationen auch gänzlich neue Organisationen angesprochen haben, um sie für eine zukünftige Kooperation zu gewinnen: [One partner organisation] is considering an Erasmus+ application with new partners and networks in Spain, France and Poland.

Die Analyse der Abschlussberichte ergab, dass es gelegentlich auch Erasmus+-Projekte gibt, die sich über mehrere Phasen erstrecken und in denen für jede Phase ein neuer Antrag gestellt wird. Diese „mehrteiligen Projekte“ sind dann entweder Folgeprojekte oder ein Toolkit verschiedener Hilfsangebote für dieselbe Zielgruppe, die zeitlich gestaffelt beantragt werden. Beispiel dafür sind die Projekte, die sich um Belange der Roma kümmern und in den Jahren 2015, 2016 und 2017 jeweils ein Folgeprojekt initiierten.

In einigen Fällen basieren die Folgeanträge z.B. auch auf Erkenntnissen vorangegangener Projekte, denen weiter nachgegangen werden soll. So hatte ein Projekt gezeigt, dass ein wesentlicher Bedingungsfaktor zur Aktivierung der Menschen [mit Suchtproblemen] berücksichtigt werden muss, nämlich die Notwendigkeit von Motivation, die als Grundlage für Veränderungsprozesse und gesellschaftliche Teilhabe vorhanden sein muss, die aber wiederum bei einer Großzahl der Zielgruppenangehörigen nicht oder nur rudimentär vorhanden ist. **Vor diesem Hintergrund wurde für das Folgeprojekt das Ziel ausgegeben, Methoden und Rahmenbedingungen zur Motivationsförderung Abhängiger, insbesondere auch älterer abhängiger Menschen, zu ermitteln, das Bildungspersonal für das Thema zu sensibilisieren und durch die konkrete Anwendung spezifischer Motivationsmaßnahmen eine Erweiterung ihrer Handlungskompetenzen zu ermöglichen.**

7. Wirkungen im Umfeld der Organisationen

In diesem Kapitel gehen wir der Frage nach, welche Wirkungen die Erasmus+-Projekte im Umfeld der geförderten Einrichtungen erzeugen. Dabei nehmen wir zunächst eine Perspektive ein, aus der heraus wir auf die Resonanz schauen, die die in Deutschland ansässigen Organisationen erhalten haben. Anschließend betrachten wir die Wirkungen, welche durch die Ergebnisse bzw. Produkte erreicht werden konnten und welchen Anklang sie im Umfeld der geförderten Einrichtungen fanden. Abschließend erörtern wir in Kapitel 7.2, wie es den Projektverantwortlichen gelungen ist, politische Entscheidungsträger(innen) in die Projekte einzubinden und welche Resonanz von ihnen kam.

7.1. Projektresonanz im näheren Umfeld

Im Rahmen der Studie wurden die Wirkungen im Umfeld der geförderten Organisationen daran gemessen, wie a) sich ihre Wahrnehmung durch Dritte veränderte, b) ihr Ansehen als potenzieller Kooperationspartner gestiegen ist, c) welche generellen imagefördernden Effekte festgestellt werden konnten und d) welche Resonanz die Ergebnisse bzw. Produkte in Fachkreisen und darüber hinaus erfahren haben.

VERBESSERTE WAHRNEHMUNG VOR ORT

Wie die Ergebnisse aller drei Untersuchungsmethoden zeigen, erfahren die Organisationen, ausgelöst durch die Projekte, eine stärkere Wahrnehmung vor Ort. So meldeten z.B. die online Befragten beider Förderlinien relativ eindeutig zurück (80 Prozent bzw. 103 von 129), dass die Projekte zu einer verbesserten Wahrnehmung ihrer Einrichtung durch Dritte führten (vgl. Abbildung 49).

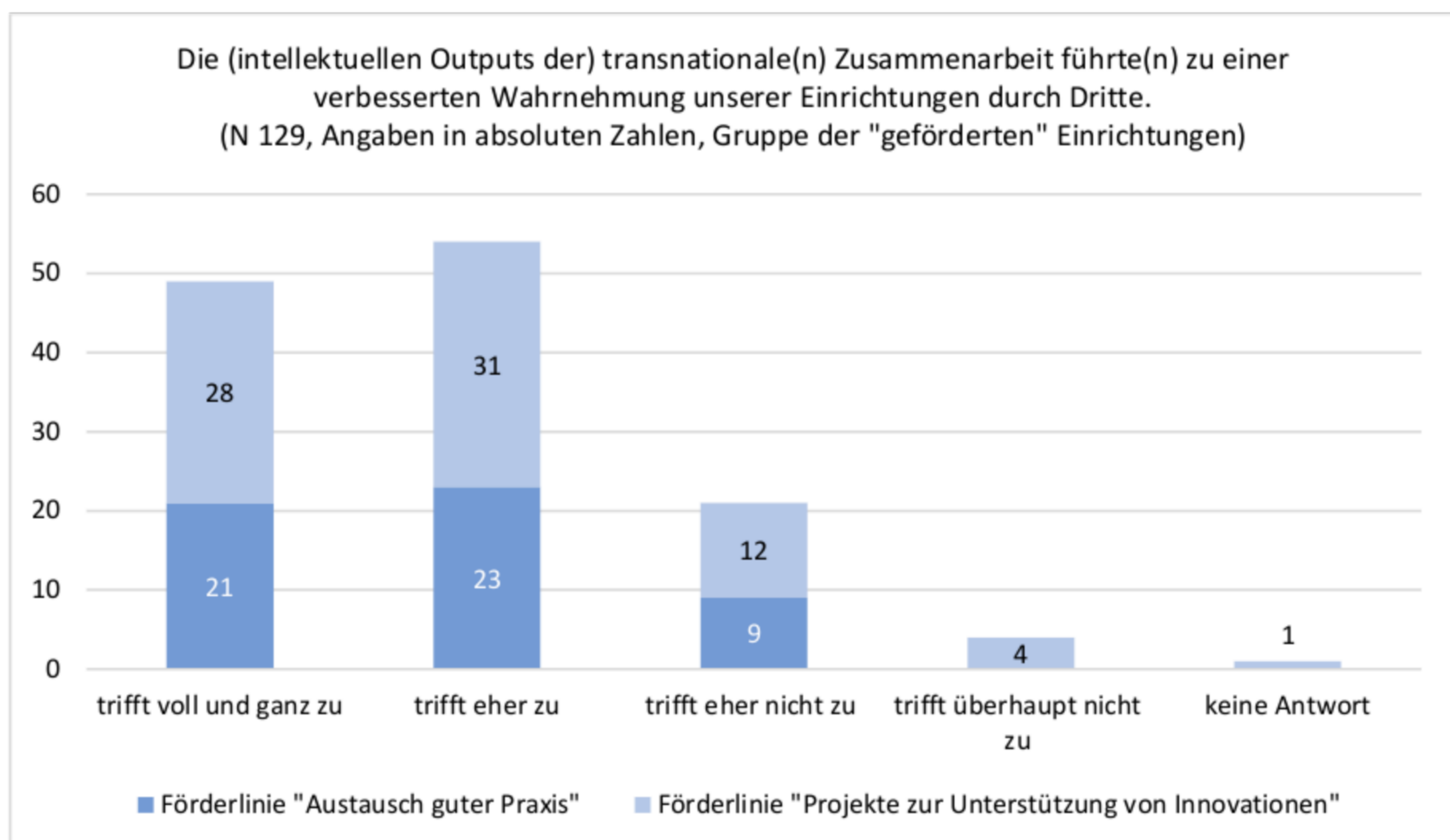


Abbildung 49: Verbesserung der Wahrnehmung durch Dritte

Aus Sicht der geförderten Einrichtungen wurden die Projekte zuvorderst von den Akteuren vor Ort wahrgenommen (87 Prozent bzw. 112 von 129). Darüber hinaus konnten sie wichtige Impulse in die

(Stadt-)Gesellschaft hineingeben (75 Prozent bzw. 97 von 129). Und nicht zuletzt leisteten sie aus Sicht von 67 Prozent (86 von 129) einen wichtigen Beitrag für die regionale Entwicklung vor Ort (vgl. Abbildung 50).

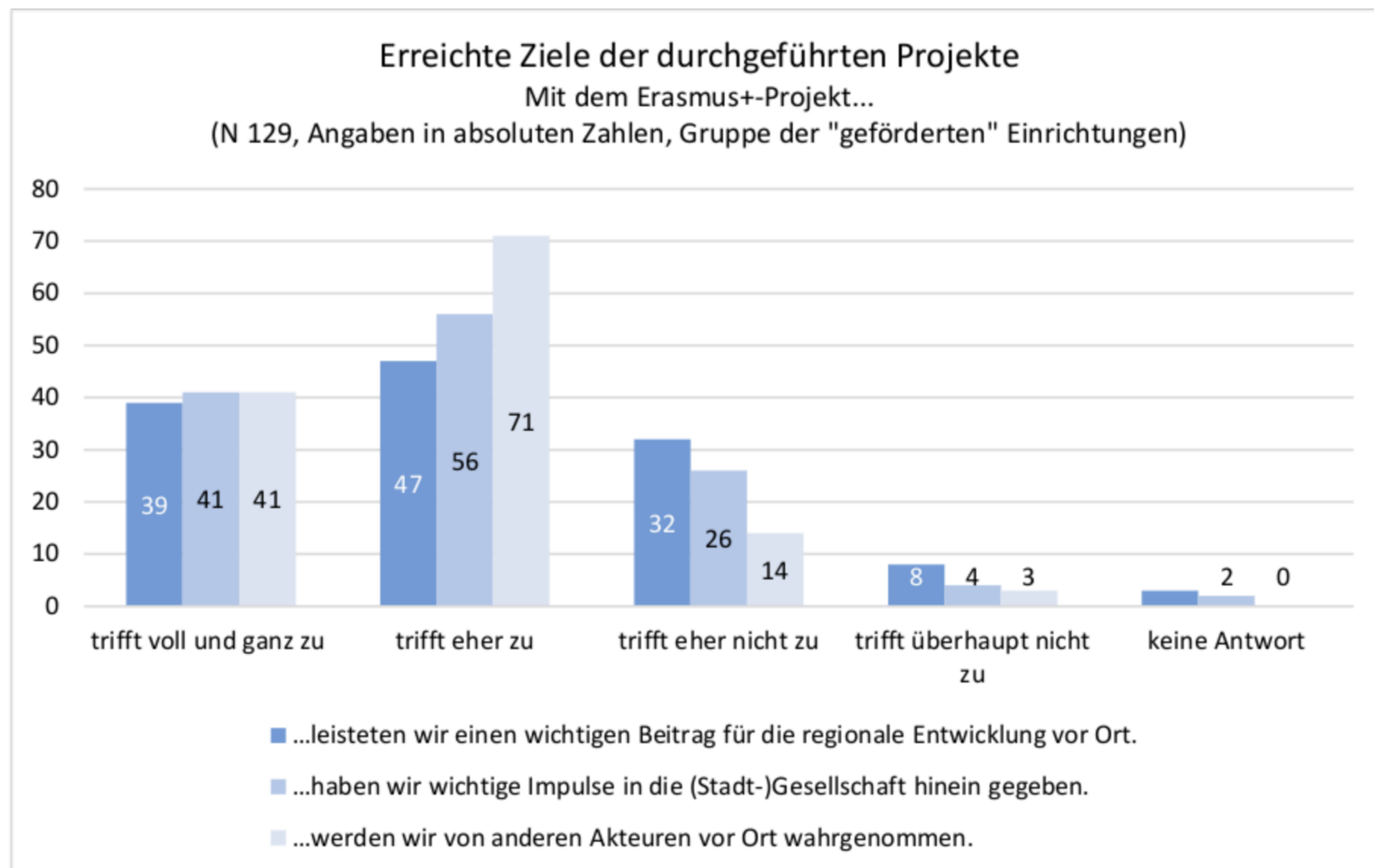


Abbildung 50: Erreichte Ziele der durchgeführten Projekte

Resonanz lokaler Stakeholder

In den Abschlussberichten sowie den Fallstudien ließen sich an unterschiedlichen Stellen Hinweise finden, die als positive Resonanz von der Bevölkerung vor Ort, von lokalen Stakeholdern oder den Medien gewertet werden können und einen Beitrag zur verbesserten Wahrnehmung der jeweiligen Organisation leisteten. Zunächst zur Resonanz der lokalen Stakeholder:

Diesbezüglich wurde in einigen Abschlussberichten darüber berichtet, wie es die Projekte vermochten, vor Ort „Türen“ zu lokalen Funktionsträger(inne)n und Fachkreisen „zu öffnen“. Nachfolgend ein Zitat, das stellvertretend auch für andere Projekte angesehen werden kann: For example for [Partner X] in Italy the [project] has opened doors to local and regional politicians and forums. Dieses Zitat und vergleichbare Aussagen in anderen Abschlussberichten lassen darauf schließen, dass die Projektverantwortlichen mit ihren Anliegen gehört wurden und es zu weiteren Gesprächen u.ä.m. mit lokalen Stakeholdern kam.

In Fallstudie 4 wurde von einer ähnlichen Resonanz auf lokaler Ebene berichtet. Hier fand ein Perspektivwechsel in der Bildungsberatung statt, der sowohl nach innen beim eigenen Personal als auch nach außen bei den Stakeholdern eine große Wirkung erzielte. Denn Bildungsberatung finde in Schweden auf dem Sofa statt – ah ja – man könne sowas ganz entspannt angehen. Diese Erkenntnis setzte sich auch bei der Partnerorganisation in Deutschland durch.

In Fallstudie 3 wurde konstatiert, dass sowohl das Ansehen als Bildungseinrichtung gestiegen sei, die Menschen vor Ort würden die Organisation in dieser Funktion nun stärker

wahrnehmen, als auch von den Unternehmen vor Ort die Rückmeldung gekommen sei, die Organisation nun als Anlaufstelle und/oder Kooperationspartner wahrzunehmen.

Abgesehen von dieser positiven Resonanz auf die Projekte wurde in zwei Fallstudien (FS 5, 6) auch von Zurückhaltung seitens einiger Stakeholder berichtet, da es sich bei ihnen um Mitbewerber im lokalen Umfeld handelte. In diesen Fällen schien die Zurückhaltung aufgrund der konkurrierenden Lage größer als das Interesse an den Ergebnissen: Ich glaube, von den anderen Sprachschulen werden wir mehr als Wettbewerber gesehen. (FS 6) Diese lokalen Stakeholder, die ähnliche Projekte im selben Feld anbieten, schienen zwar in beiden Fällen interessiert, waren aber einer zukünftigen Kooperation gegenüber nicht aufgeschlossen.

Resonanz der Medien

Darüber hinaus verschafften unterschiedliche Aspekte (politische Schirmherrschaft, Nischenthema, Europagedanken), die in den jeweiligen Erasmus+-Projekten eine Rolle spielten, eine erhöhte Wahrnehmung der Medien auf die Organisation. So berichtete bspw. in Fallstudie 1 die überregionale Presse über das Projekt, v.a. weil gleich zwei Schirmherrinnen (eine Landesgesundheitsministerin sowie eine Europaabgeordnete) gewonnen werden konnten und die genannte Gesundheitsministerin die Abschlussveranstaltung des Projektes in Deutschland besuchte.

In Fallstudie 8 bewirkte die Befassung mit einem absoluten Nischenthema im Umfeld der Organisation einen riesen Öffentlichkeitserfolg. Die Projektverantwortlichen wurden in der Folge als Expert(inn)en angefragt, traten auf Einladung der Stadt auf einer Multiplikatorenveranstaltung auf, wurden zu Interviews im öffentlichen Rundfunk und Fernsehen geladen und erhielten zudem die Gelegenheit, im Bundestag über das Thema zu sprechen.

Im Rahmen des Projektes, das in Fallstudie 3 im Fokus stand, wurde betont, dass durch das Erasmus+-Projekt auch einmal aus einer anderen Perspektive heraus auf europäische Initiativen geschaut wurde. So sei es in der medialen Berichterstattung um den Europagedanke bei der Bevölkerung gegangen und nicht um finanzielle Aspekte, die häufig mit der EU in Verbindung gebracht würden: [Eine Berichterstattung eben nicht über] Straßenbauprojekte (...), die von der EU unterstützt werden, sondern hier auch durch Zeitungsartikel und, dass die EU im kleinen Bildungsbereich gegenwärtig ist.

STIEGENDE WAHRNEHMUNG ALS POTENZIELLER KOOPERATIONSPARTNER

Wie die erhobenen Daten außerdem zeigen, werden die geförderten Einrichtungen, ausgelöst durch die Erasmus+-Projekte, verstärkt auch als potenzielle Partnereinrichtung in ihrem Umfeld wahrgenommen. An mehreren Stellen finden sich bspw. in den Fallstudien deutliche Aussagen zur gesteigerten positiven Wahrnehmung als potenzieller Partner (FS 7, 3) und der zunehmenden aktiven Aufforderung zur Beteiligung an Projekten: [Man werde] von Extern als interessanter, potenzieller (...) und kompetenter Partner angesehen. (FS 7) Und Man wird angefragt, ob man mitmacht. (FS 3) Und [Man sei] ein beliebter Partner geworden. (FS 3)

Da die Projektverantwortlichen in den Abschlussberichten nicht konkret nach der gesteigerten Wahrnehmung als potenzieller Partner gefragt werden, ließen sich im Zuge der Dokumentenanalyse kaum Hinweise zu diesem Aspekt finden. Eine Aussage, die sich auf die gestiegene Wahrnehmung als poten-

tieller Netzwerkpartner in der Region bezieht, mag daher stellvertretend auch für andere Einrichtungen gelten: This has a positive effect on networking activities with other institutions, with officials and decision makers in education and adult education.

GENERELLE IMAGEFÖRDERNDE EFFEKTE

Wie aus den erhobenen Daten indirekt abgeleitet werden kann, haben die Erasmus+-Projekte einen leichten imagefördernden Effekt auf die projektdurchführenden Organisationen. Allerdings waren die Stellen, aus denen Hinweise auf eine mögliche Imageförderung hervorgehen, äußerst rar und mussten größtenteils interpretiert werden, um diesbezügliche Aussagen treffen zu können. Die meisten Anhaltspunkte konnten in diesem Zusammenhang aus den Abschlussberichten gewonnen werden.

Demnach ging aus einigen Abschlussberichten hervor, dass sich die durch die Projekte erlangte Sichtbarkeit für manche Einrichtungen auf lokaler Ebene positiv auswirkte. So wurde in einem Bericht geschildert: Die Partnerorganisationen haben durch die Projektbeteiligung einen Push erfahren in ihren Aktivitäten, Zielgruppen und Inhalten, mit dem sie sich weiterhin öffentlich präsentieren. Vereinzelt berichteten die Projektverantwortlichen von einem gestiegenen Bekanntheitsgrad, der sich unter Umständen ebenfalls imagefördernd auswirkt: Als eine erfolgreiche Initiative hat das Projekt innerhalb der Organisation, aber auch nach außen einen hohen Bekanntheitsgrad, das Interesse mitzumachen gesteigert.

Einige Erasmus+-Projekte erhielten auch Preise und Auszeichnungen auf regionaler oder nationaler Ebene, was die Schlussfolgerung nahelegt, dass sie zum Image der Einrichtungen beitragen. Das Projekt, das im Rahmen der Fallstudie 7 näher betrachtet wurde, erhielt bspw. von der europäischen landwirtschaftlichen Beratungsvereinigung EUFRAS²² eine Prämierung. Das Projekt wurde als Best Practice-Beispiel geehrt, da es ihm besonders gut gelungen sei, zusätzlich zu den formellen Ausbildungsangeboten Fortbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten für europäische Landwirt(inn)e(n) zu schaffen.

Ebenso kann davon ausgegangen werden, dass Anfragen, welche die Einrichtungen von Interessierten erhalten, imagefördernd sind. Hierzu zählen z.B. Anfragen anderer Einrichtungen, die Konzepte aufgreifen möchten, die im Rahmen von Erasmus+-Projekten entwickelt wurden. Von derlei Mobilisierungseffekten, die sich entweder auf einzelne interessierte Einrichtungen, ganze Netzwerke oder auf angrenzende Regionen bezogen, wurde in den Abschlussberichten häufiger berichtet.

In der Onlinebefragung wurde nicht nach möglichen Imageveränderungen gefragt. Daher ging lediglich ein/e Befragte/r im Rahmen einer offenen Rückmeldung darauf ein und berichtete, dass das Erasmus+-Projekt die Attraktivität und Reputation unserer Institution [erhöht habe].

In den Interviews, die im Zuge der Fallstudien geführt wurden, wurde die Frage nach Imageveränderungen hingegen aktiv gestellt. Vor diesem Hintergrund bestätigten die Interviewpartner(innen) in den Fallstudien 2, 3 und 8 leichte imagefördernde Effekte, die auf das Erasmus+-Projekt bzw. die Projekte zurückzuführen seien. So wurden in Fallstudie 3 die Überlegungen, eine/n weitere/n Mitarbeiter/-in einzustellen, zum einen mit den gestiegenen Kursangeboten und zum anderen mit dem empfundenen Imagegewinn begründet. Ebenfalls wurde die gewonnene finanzielle Förderung durch den Sparkassenverband auf das gestiegene Image zurückgeführt. In Fallstudie 8 berichteten die Projektverantwortlichen über die Abschlussveranstaltung ihres Erasmus+-Projektes in Brüssel, die einen lange

²² EUFRAS (2020): Startseite. <http://www.eufRAS.eu>. Zugriff am 08.03.2020

ersehten Austausch zwischen dem regionalen Bauernverband, den Vertreter(inne)n des Umweltamtes der Stadt, in dem auch die projektverantwortliche Organisation angesiedelt ist, einer Bürger AG sowie des lokalen Ernährungsrates ermöglichte. Es kann angenommen werden, dass das Ermöglichen von Plattformen für einen kommunikativen Austausch wie dieser ebenfalls zu einer Imagesteigerung der geförderten Einrichtung geführt hat.

Auf der anderen Seite wurde in Fallstudie 6 konstatiert, dass aufgrund der Wettbewerbssituation, in der sich die Organisation befindet, ein möglicher Imagegewinn v.a. von der Konkurrenz nicht offen zugegeben würde. Das Projekt verhalf der in Fallstudie 6 näher betrachteten Organisation, so ihre eigene Einschätzung, nicht zu einem Imagegewinn oder einer verbesserten Wahrnehmung, weder als Akteur, der sich hinsichtlich einer benachteiligten Zielgruppe engagiert, noch als Akteur, der mit innovativem Lehrmaterial in Form von Open Educational Resources arbeitet: I think we weren't very successful honestly with [famous language school X] and [famous language school Y], because they use their own material. They weren't very open with that. An anderer Stelle heißt es: Manchmal gibt es gerade bei Sprachschulen ein bisschen Zurückhaltung in Bezug auf Materialien. Jeder möchte für sich das Rad neu erfinden. Und man ist generell nicht so offen, Materialien auszutauschen. Das ist nicht unsere Ansicht.

ERGEBNISSE BZW. PRODUKTE ALS ALLEINSTELLUNGSMERKMAL

Unter Beachtung dessen, dass die Untersuchungen hervorbrachten, dass die Ergebnisse bzw. Produkte nach Projektende immer noch zur Verfügung stehen und genutzt werden (siehe Ausführungen in den [Kapitel 4.3](#) und [5.3](#)), kann auf Basis der erhobenen Daten festgehalten werden, dass die Produkte bzw. Ergebnisse den Organisationen häufig ein Alleinstellungsmerkmal verschaffen. Vor allem die Fallstudien tragen maßgeblich zu dieser Erkenntnis bei. An verschiedenen Stellen wurde in den Fallstudien auf das Alleinstellungsmerkmal des Produkts bzw. der Ergebnisse verwiesen (FS 1, 2, 3, 5, 8). Ihre Entwicklung im Rahmen eines transnationalen Austauschs führte zu einer Qualität, die sich von vergleichbaren Produkten, die eher nur unter Beteiligung lokaler (nationaler) Akteure entstehen, klar unterscheidet, so die Befragten.

In Fallstudie 1 wurde bspw. von Anfragen berichtet, welche die koordinierende Einrichtung im Nachgang zum Projekt von anderen Pflegeschulen aus Deutschland erhielt, die ebenfalls Interesse an dem entwickelten Curriculum bekundeten, da es etwas Vergleichbares derzeit auf dem Markt nicht zu geben scheint. Ebenfalls große Resonanz erhielt die Einrichtung hinsichtlich eines Produkts, das sie im Nachgang zum Projekt entwickelt hatte und das zahlreiche Inhalte des genannten Curriculums aufgreift. Dieses Seminar für Mitarbeitenden-Vertretungen zum Thema psychische Gesundheit am Arbeitsplatz wird mittlerweile von Akteuren aus dem ganzen Bundesgebiet nachgefragt, so die Interviewten.

Die im Rahmen der Fallstudie 3 interviewten Akteure berichteten ferner, dass die Kurse des Projektes immer wieder nachgefragt werden a) aus anderen Bundesländern sowie b) von anderen Zielgruppen, da sie so gut und anpassungsfähig zu sein scheinen. So konnten mittlerweile Kursanfragen von Lehrkräften lernbehinderter Kinder, von Lehrkräften aus dem Elementarbereich sowie von Sozialarbeiter/-innen in Mehrgenerationenhäusern und in Seniorenräten bedient werden. Und auch in Fallstudie 8 wurde darauf verwiesen, dass erst kürzlich wieder eine Anfrage seitens einer großen niedersächsischen Universität eingetroffen sei, die darauf schließen lässt, dass das Projekt ein Thema aufgegriffen hat, durch das sich die beteiligten Einrichtungen ein Alleinstellungsmerkmal verschafft haben.

Von der Herausarbeitung eines Alleinstellungsmerkmals wurde ferner auch in Fallstudie 2 berichtet. In diesem Fall bezog sich das Alleinstellungsmerkmal jedoch eher auf das erarbeitete Profil der koordinierenden Einrichtung (ein Landesverband). So konnte sich der Landesverband innerhalb des Bundesverbandes durch das Erasmus+-Projekt hinsichtlich des Themas Familienbildung profilieren. Der Landesverband sei heute mit Abstand der einzige, der sich diesem Thema so intensiv zuwende. Im Erwachsenenbereich sind wir [deutschlandweit], glaube ich, auch wirklich die ersten, die da einen Erasmus+-Antrag gestellt haben. (FS 2)

Darüber hinaus konnte in Fallstudie 2 eine weitere Dimension hinsichtlich der Alleinstellung herausgearbeitet werden. Demnach profilierte sich die koordinierende Einrichtung nicht nur im Vergleich zu den anderen Landesverbänden, sondern auch hinsichtlich des politischen Raums im eigenen Bundesland. Die Einrichtung ist mit der Konzentration auf den Bereich Familienbildung, so die Wahrnehmung einer Befragten, auf Ebene des Bundeslandes, von wenig Konkurrenz umgeben. Das führte u.a. dazu, dass die koordinierende Einrichtung die im Zuge des Projektes entwickelten politischen Forderungen im Sozialministerium relativ exklusiv platzieren konnte. Demzufolge zeugt neben der Singularität in der Auseinandersetzung des Themas auch die Singularität in der politischen Positionierung für ein Alleinstellungsmerkmal.

ANERKENNUNG FÜR DEN GEWÄHLTEN PARTNERSCHAFTLICH-EUROPÄISCHEN WEG

Die Beantragung und Umsetzung eines Erasmus+-Projektes ist i.d.R. mit viel Arbeit verbunden, dies zeigen die Ergebnisse in [Kapitel 4.1](#). Zahlreiche Organisationen scheuen diese Mühen und stellen keine europäischen Förderanträge. Umso größer ist die Anerkennung, von der die befragten Einrichtungen berichten, die sie aus ihrem Umfeld dafür erhalten. So erhalten die Einrichtungen für ihren gewählten partnerschaftlich-europäischen Weg Wertschätzung und Anerkennung von unterschiedlichen Akteuren, a) aus ihrer eigenen Organisation und den ggf. dazugehörigen Verbandsstrukturen sowie b) aus ihrem Umfeld. Diese Wertschätzung erfolgt meist verbal. In seltenen Fällen erfolgt sie aber auch durch Prämierungen und/oder durch Einladungen in den politischen Raum (weitere Ausführungen dazu folgen in [Kapitel 7.2](#)). Immer wieder ist von Respekt die Rede, sich ein europäisches Projekt zuzutrauen: Aber es braucht natürlich trotzdem immer jemanden, der sich da den Hut aufsetzt und sich das auch zutraut, so ein wahnsinnig umfängliches Projekt im Grunde genommen auf Englisch zu wuppen oder mit diesen Übersetzungsleistungen, die da auch von allen Seiten aus zu tun sind. Also das war auf jeden Fall ein ganz positives Feedback immer, auch aus dem Referat Familie, eine große Unterstützungsbereitschaft, die da auch signalisiert wurden. (FS 2)

RESONANZ AUS FACHKREISEN UND ANGRENZENDEN BEREICHEN

Wie die Analyse der Fallstudien sowie der Abschlussberichte ergab, erhalten die geförderten Einrichtungen aus Fachkreisen und aus weiteren angrenzenden Bereichen zum Teil viel positive Resonanz auf ihre Projekte. Diese Rückmeldungen erfolgen zum einen noch während der Projektlaufzeit, zum anderen nach Ende des Projektes. In einem Abschlussbericht wird bspw. über die positive Resonanz berichtet, die das Projekt bereits während der Erprobungsphase erfahren hat: Insbesondere der Trainerkurs, an dem Personen aus allen Teilen des Erprobungslandes teilnahmen, war ein sehr gutes Mittel, das Projekt bekannt zu machen. Seitdem gab es wöchentliche Anfragen bei der koordinierenden Einrichtung, wann der nächste Trainerkurs stattfindet.

Fachkreise

Die Projektverantwortlichen werden zu Vorträgen, Fachgesprächen, Konferenzen, internationalen Fachmessen oder Erwachsenenbildner-Tagungen in den Fachkreisen eingeladen, in denen sie sich qua thematischer Ausrichtung des Projektes bereits bewegen. Zudem forcieren sie selbst die Präsentation ihrer Ergebnisse in diesen Kreisen. Über beides berichten die Projektverantwortlichen relativ häufig in den Abschlussberichten sowie in den Fallstudien, so z.B. in den Fallstudien 2 und 5. In Fallstudie 2 wurden die Projektverantwortlichen bspw. durch das Jugendamt einer benachbarten Stadt angefragt. Zudem wurde die Organisation von anderen Landesverbänden darum gebeten, das entwickelte Produkt (ein Ausbildungsmodell für Familien-Teamer(innen)) vorzustellen und sie darin zu schulen, damit auch sie zukünftig Familien-Teamer(innen) qualifizieren können. In Fallstudie 5 stellte die Organisation ihre entwickelten Materialien auf Fachmessen vor und trat proaktiv in einen direkten Austausch mit Bildungspartnern. In Fallstudie 1 wurde sowohl in Fachforen als auch in Verbandskreisen über das entwickelte Produkt (ein modulares Curriculum) sowie generell über die Teilnahme am Erasmus+-Projekt berichtet, was ebenfalls positive Resonanz auslöste. In beiden Fällen verfolgte die Organisation jedoch keine gezielte Werbestrategie, sondern nutzte eher sich bietende Gelegenheiten, um auf die Ergebnisse aufmerksam zu machen. Aber wir haben jetzt keinen Werbezug gemacht. (FS 1)

In einem Abschlussbericht wurde darüber berichtet, wie breitenwirksam die Einladung zu einer Preisverleihung im Rahmen einer internationalen Fachtagung war: Presentation at a conference, where the project was introduced and awarded by a designated jury to 360 participants from 12 countries in the field of agricultural advisory.

In einigen Fällen, in denen die Projektergebnisse in Fachkreise hineingetragen werden konnten, entstanden neue Formen der Zusammenarbeit. So kam es z.B. im Rahmen des Projektes der Fallstudie 1 zu einem sehr ausgeprägten Follow-up mit Mitarbeitervertreter(inne)n aus Altenheimen und Krankenhäusern²³, zu denen über andere Aktivitäten der geförderten Einrichtung bereits Kontakt bestand. Sie fragten explizit nach den Ergebnissen des Erasmus+-Projektes und zeigten sich hinsichtlich möglicher Schulungen sehr interessiert: Das heißt, bei unseren Kunden und in diesem Netzwerk, wo diese Kunden aktiv sind, da sind auch sicherlich Leute aufmerksam geworden, die jetzt nicht sowieso schon per se bei uns im Haus waren, aber über diese Arbeitnehmervertretungsschiene gab es sehr viele Rückmeldungen, gibt es immer noch Rückmeldungen, wir möchten da

²³ Im nachfolgenden Zitat als „Kunden“ bezeichnet

gerne was tun. (FS 1) Ähnliches berichteten ebenso die Interviewpartner(innen) der Fallstudien 2 und 5. Auch hier (FS 5) wurde das entwickelte Produkt (ein Trainingskonzept) nach Projektabschluss von einzelnen Kooperationspartnern aus dem direkten Umfeld nachgefragt: Gerade was Senioren angeht, die würden gerne weiter diese Trainings machen. Und auch die Senioren Computer Clubs, mit denen wir zusammengearbeitet haben, die hätten gerne solche Trainings weiter, würden gerne sich selber auch weiter qualifizieren. Aber das können wir dann halt nicht anbieten. (FS 5)

Ein Aspekt, der in diesem Zitat zum Vorschein kommt, betrifft die Finanzierung sowie die personelle Ausstattung solcher Follow-up-Aktivitäten. Sie scheinen zahlreiche Organisationen vor Herausforderungen zu stellen. Daher können häufig weiterführende Anfragen nicht in dem Maße bedient werden, wie es die Nachfrage anzuzeigen scheint. So berichteten bspw. die Interviewpartner(innen) in Fallstudie 7, dass zwar bis zum heutigen Tage Anfragen (zur Bereitstellung und Abrufbarkeit der Materialien im Internet) an das Institut herangetragen werden, diese jedoch mangels einer kontinuierliche[n] Anwendung durch die Projektpartner nur unzureichend bedient werden können.

Angrenzende Bereiche

Abgesehen von den eigenen Fachkreisen erfahren die Projektverantwortlichen in einigen Fällen auf ihre Projekte auch positive Resonanz aus fachlich angrenzenden Bereichen. Hierzu kam es z.B. in Fallstudie 8. Hier wurde die geförderte Einrichtung im Nachgang des Erasmus+-Projektes nicht nur von weiteren Primar- und Sekundarschulen angefragt, sondern auch von Berufsschulen. Zudem wurden Organisationen aus den Bereichen Kinder- und Opferschutz auf das Projekt aufmerksam und nahmen Kontakt auf. Auf diese sich ausweitende Nachfrage reagiert die Einrichtung bis zum heutigen Tage, indem sie die Angebote den Akteuren entsprechend weiterentwickelt: Oder jetzt gerade aktuell eine Anfrage einer Einrichtung, die mit Behinderten arbeitet. Das haben wir noch nie gemacht. Wir arbeiten uns rein, je nach Bedarfe. (FS 8)

In Fallstudie 6 fanden die entwickelten Produkte (Lernmaterialien für Menschen mit Lese- und Rechtschreibschwäche in Sprachschulen) Eingang in das Curriculum einer privaten Hochschule. Und auch in den Abschlussberichten wird zum Teil darüber berichtet, zu welchen Anfragen es aus fachlich angrenzenden Bereichen kommt. Dabei geht es häufig um Anfragen anderer Einrichtungen, die Konzepte aufgreifen möchten, die im Rahmen des Erasmus+-Projektes entwickelt wurden. Es werden aber auch Anfragen beschrieben, die sich entweder auf einzelne interessierte Einrichtungen, ganze Netzwerke oder auf angrenzende Regionen beziehen.

7.2. Einbindung und Resonanz der politischen Ebene

In diesem Kapitel betrachten wir abschließend die aktive Einbindung politischer Entscheidungsträger(innen) in die Erasmus+-Projekte sowie die Wirkungen, die auf dieser Ebene erzielt werden konnten. Dabei differenzieren wir in der Darstellung nach den Ebenen (kommunal, regional, national und europäisch), auf denen diese Akteure aktiv sind.

Zunächst folgen jedoch generelle Einschätzungen der befragten geförderten Einrichtungen. Wie der Abbildung 51 zu entnehmen ist, erreichten die Projekte einen nicht unerheblichen Teil politische Akteure. So gaben 60 Prozent (78 von 129) der Befragten an, dass aus ihrer Sicht dies „voll und ganz“ bzw. „eher“ gelungen sei. 36 Prozent (47 von 129) gaben hingegen an, dass die Projekte aus ihrer Sicht „(eher) nicht“ die politischen Akteure erreichten.

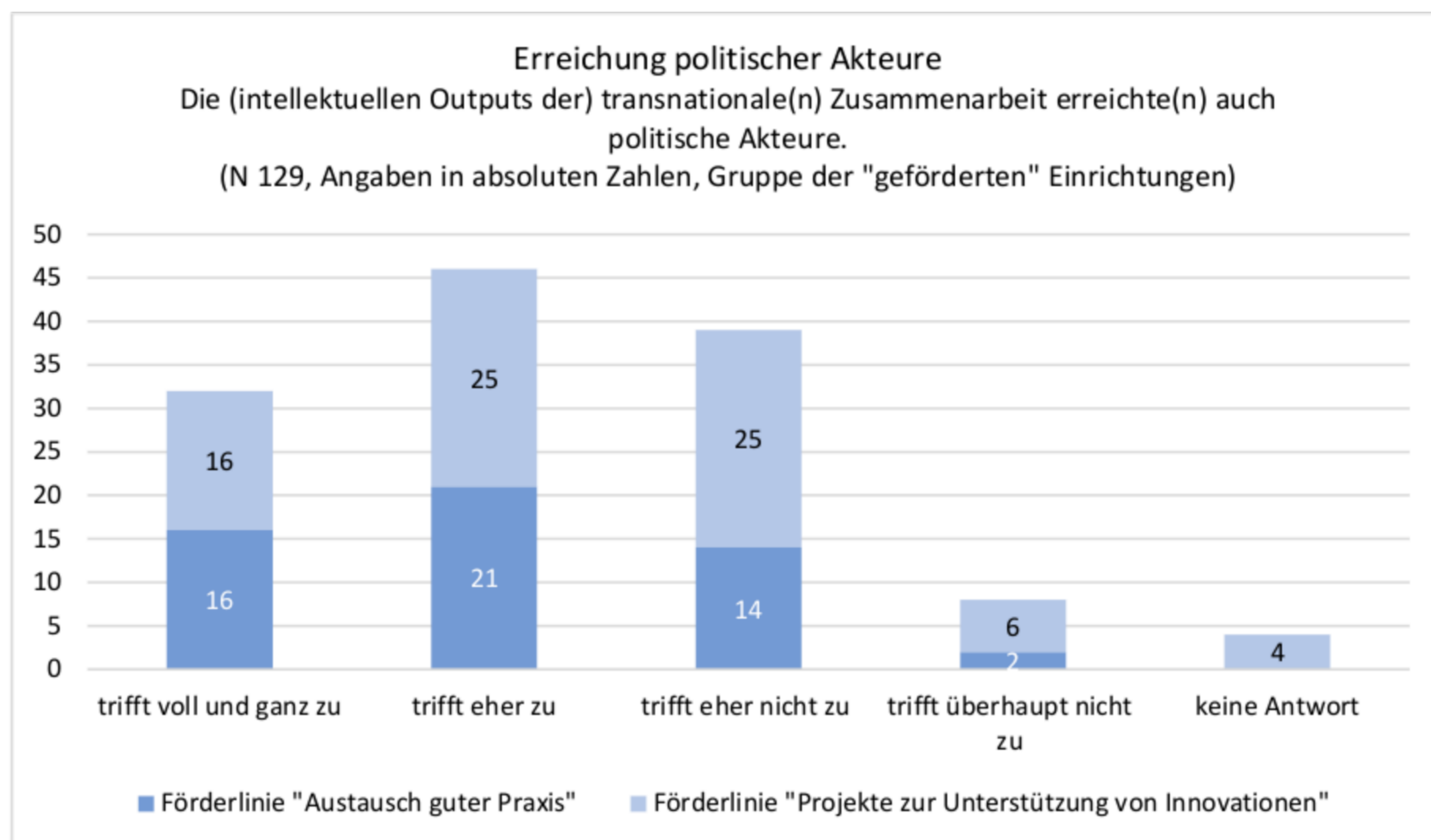


Abbildung 51: Erreichung politischer Akteure

Diese leicht skeptische Einschätzung von gut einem Drittel der Befragten setzt sich in den Abschlussberichten sowie in den Fallstudien zum Teil fort. Auch hier konstatierten zahlreiche Projektverantwortliche, dass es zwar in vielen Projekten ein erklärtes Ziel war, auch Akteure auf kommunal-, landes-, bundes- und europapolitischer Ebene und/oder auf verbandspolitischer Ebene (z.B. Gewerkschaften, Kirchen, zivilgesellschaftliche Organisationen) zu erreichen und einiges dafür getan wurde, dass dieses Ziel jedoch meist nur bedingt erreicht worden ist.

ARTEN DER EINBINDUNG

Ob und wie die Einbindung der politischen Entscheidungsträger(innen) erfolgt und welche Ebene dafür zu adressieren ist, hängt sehr stark vom generellen Zuschnitt eines jeden Projektes sowie seiner Stoßrichtung ab. Nicht immer scheint ihre Ansprache und Einbindung angezeigt. So hieß es bspw. in Fallstudie 6: Politische Akteure waren für uns weniger interessant.

Ist jedoch ihre Ansprache und Einbindung angezeigt, so gibt es unterschiedliche Herangehensweisen dafür. Nachfolgend stellen wir auszugsweise einige Beispiele von Herangehensweisen für die entsprechenden Ebenen vor.

Kommunale Ebene

Hinsichtlich der kommunalen Ebene kann das Projekt, das sich dem Thema Stromsparen widmete, als Beispiel angeführt werden. Hier wurden Vertreter(innen) aus der Arbeitsverwaltung, Stadtverwaltung, dem Stadtrat, von Versorgungsdienstleistern und vom Verband der Haus- und Grundstückseigentümer mit einbezogen. Sie wurden im Rahmen mehrerer Projektpräsentationen (je Land ein Workshop) mit anschließendem Runden Tisch aktiv angesprochen: Im Rahmen einer Projektpräsentation und des sich anschließenden Rundtisch-Gespräches wurden 5 Vertreter von Nichtregierungsorganisationen, des Stadtrates Santander [Spanien] und einer Bildungseinrichtung für das Thema im Allgemeinen sensibilisiert, für eine aktive Beteiligung an der Durchführung ausgewählter Projektaktivitäten(...)motiviert und für die Nutzung der Projektergebnisse gewonnen.

Landespolitische Ebene

In einem Projekt ging es um eine Mobilisierung schulischer sowie außerschulischer Akteure, weshalb neben der lokalen auch die regionale und Landesebene adressiert werden musste. Hier wurden die kommunalen Verantwortlichen (Schulamt, Kulturamt), regionale Akteure (Diakonie, Caritas, VHS, Träger der Integrationskurse, Arbeitsagentur, DGB, Studienseminare für Sek.I und Sek.II, Schulaufsicht) sowie auf Landesebene Vertreter(innen) (aus dem Kultusministerium, dem Landesinstitut für Lehrkräfteaus- und -fortbildung, dem Landesring der Abendrealschulen, Abendgymnasien und Kollegs) angesprochen.

Nationale Ebene

Wie bereits weiter vorne erwähnt, wird in einigen Projekten auf das Mittel einer Schirmherrschaft, einer Projektpatenschaft oder eines politischen Projektbeirats gesetzt, um Gehör auf der landes- und/oder bundespolitischen Ebene zu finden. So auch in einem Aufklärungsprojekt zum Thema Internetpornografie und Sexting, in dem u.a. ein Lobbyansatz gewählt wurde. Weshalb es der Einrichtung nicht schwer fiel, Schirmherr(inn)en zu finden, begründet sie mit der zunehmenden Sensibilität für die Dringlichkeit des Themas auf politischer Ebene: Wie oben bereits geschrieben, war es für alle Partner relativ leicht, Vertreter aus der regionalen wie nationalen Politik für die Schirmherrschaft und für die Verbreitung [des Projekts] zu gewinnen. Denn inzwischen ist die Forderung der EU, Kinder und Jugendliche im Netz zu schützen, auch in den nationalen und regionalen politischen Handlungsstrategien angekommen.

Mit der Einbindung von politisch Verantwortlichen dieser Ebene verbinden zahlreiche Projektakteure die Hoffnung, dass dadurch politische Forderungen, die im Rahmen des Projektes entwickelt werden, zu Konsequenzen in der Gesetzgebung führen. So geschehen in einem Projekt, das sich zum Ziel gesetzt hatte, sein Konzept für gesundes und aktives Altern durch körperliches Training als notwendige Anforderung in die Gesetzgebung (konkret: in die Richtlinien für die Alten- und Krankenpflege-Ausbildung)

einfließen zu lassen. Dies sei, so die Einschätzung der berichtenden Einrichtung, mittlerweile in einzelnen Partnerländern auch angeschoben worden: *As an achievement of the project, several organizations aim to implement the program in formal education (vocational education) as well.*

Zur Anbahnung der Kontakte werden in den Projekten unterschiedlichste Wege genutzt. In Fallstudie 2 sorgte bspw. ein Ehrenamtler der koordinierenden Einrichtung, der selbst Referent im Sozialministerium ist, für einen guten Zugang zur Staatskanzlei sowie ins Sozialministerium hinein. Zudem bestand ein guter Kontakt zu einer Landtagsabgeordneten, mit der während der gesamten Projektdauer sehr eng zusammengearbeitet wurde. Als „Türöffner“ erwies sich in zahlreichen anderen Fällen auch die Aktualität des gewählten Themas. Sie sorgte dafür, dass sich politische Entscheidungsträger(innen) gegenüber den Projektanliegen öffneten.

Europäische Ebene

Wie die Auswertung der Abschlussberichte zeigt, wurden politische Entscheidungsträger(innen) auf europäischer Ebene nur in wenigen Projekten gezielt adressiert. Allerdings wurde durch die Analyse der acht Fallstudien deutlich, dass durchaus einige Projekte die Notwendigkeit sehen, auch diese Ebene miteinzubeziehen, da die entwickelten politischen Forderungen die nationale Ebene übersteigen bzw. die darin angesprochenen Missstände einer europäischen Lösung bedürfen.

WIRKUNGEN AUF POLITISCHER EBENE

Hinsichtlich der Wirkungen, die durch die Ansprache politischer Entscheidungsträger(innen) erzielt wurden, konnten sowohl den Abschlussberichten als auch den Fallstudien einige Hinweise entnommen werden.

In den Abschlussberichten wird v.a. über Erfolgsgeschichten berichtet. So half bspw. im Projekt zur Reintegration psychisch kranker Menschen durch sog. Empowerment Colleges die Schirmherrschaft der Senatorin für Wissenschaft, Gesundheit und Verbraucherschutz dabei, einen guten Zugang zu den Gesundheitsbehörden zu bekommen. Die gezielte Ansprache von zuständigen Ministerien und nachgelagerten Stellen erzeugte in diesem Projekt Resonanz in allen beteiligten Ländern, so dass mittlerweile überall die Etablierung von Empowerment College-Kursen innerhalb der nationalen Hilfesysteme in Planung ist.

In einem anderen Projekt wurde darüber berichtet, wie der Kontakt zu politisch Verantwortlichen dazu führte, dass eine Abteilung innerhalb der ungarischen Landwirtschaftskammer, die für die Kooperation mit dem ländlichen Raum zuständig ist, wieder neuen Schwung erfuhr, so der Wortlaut im Abschlussbericht, und sich an einer zukünftigen Zusammenarbeit mit dem ungarischen Projektpartner sehr interessiert zeigte. Auf ein ähnliches Interesse stießen auch die Projektverantwortlichen in anderen Projekten. So konnte z.B. in Litauen ein Treffen mit der Leiterin der Abteilung Strategic Planning and Science des Agrarministeriums realisiert werden, an dem Vertreter(innen) von sechs der sieben Partnerinstitutionen teilnahmen: *She and one from her staff visited the meeting to discuss the project and Lithuanian policies to support training and innovation in agriculture.*

In wenigen Fällen wurde darüber hinaus von einer Profilschärfung auf nationaler Ebene berichtet: Vom dänischen Partner kam die Rückmeldung, dass dieses Projekt auch dazu beigetragen hat, den Status der Einrichtung gegenüber dem Ministerium

zu erhöhen, was insofern von besonderer Relevanz ist, als die Schule aufgrund von Umstrukturierungsplänen in ihrer Existenz bedroht ist.

Bei einem weiteren Erasmus+-Projekt, das neben der nationalstaatlichen Ebene auch die europäische Ebene adressierte, zeigte sich, dass nicht nur Entscheidungsträger(innen) vor Ort in den Partnerländern sondern auch in Brüssel (auf institutioneller sowie parlamentarischer Ebene) Interesse an einem weiterführenden qualifizierten Dialog äußerten.

In Fallstudie 2 wurde von den Interviewpartner(inne)n berichtet, dass die inhaltliche Konzentration auf den Bereich Familienbildung, mit der die Organisation auf Ebene des Bundeslandes von wenig Konkurrenz umgeben ist, dazu geführt habe, dass die formulierten politischen Forderungen im Sozialministerium relativ exklusiv platziert werden konnten. In diesem Projekt war ferner auch die Ansprache der europäischen Ebene von Erfolg gekrönt. Über eine Europaabgeordnete gelang es im Nachgang zum Projekt, gemeinsam mit den Projektpartnerorganisationen zu einer Anhörung in einem Brüsseler Ausschuss geladen zu werden und die transnationalen politischen Forderungen zu präsentieren. Eine Forderung lautete dabei, europäische Familienbegegnungen als wichtig und förderungswürdig zu erachten und in der Konsequenz dafür Fördermittel bereitzustellen.

Von einer durchaus erfolgreichen Weiterentwicklung hinsichtlich der Kooperation mit einem Kultusministerium berichteten die Interviewpartner(innen) in Fallstudie 4. Hier führten mehrere aufeinanderfolgende Erasmus+-Projekte eines VHS-Landesverbandes dazu, dass aktuell ein Landesnetzwerk für europäische Projekte aufgebaut wird, für das das Kultusministerium langfristig Mittel für drei neue Mitarbeitende (ein/e Koordinator/-in und zwei Assistenzkräfte) zur Verfügung stellt. Durch diese Unterstützung ist nun auch eine bessere Anbindung an die lokalen politischen Strukturen möglich, so die Gesprächspartner(innen). Mittlerweile konnten mit Hilfe des Landesnetzwerkes und des eigenen Verbandes zahlreiche politische und andere Organisationen (Kultusministerium des Landes, Arbeitsamt und Job Center, Bürgermeisteramt und Sozialreferent der Landeshauptstadt) zur Kooperation und Mitarbeit eingebunden werden.

SKEPSIS HINSICHTLICH DER WIRKSAMKEIT AUF POLITISCHER EBENE

Insgesamt gibt es sich hinsichtlich der Erreichung der politischen Ebene in allen Quellen (Onlinebefragung, Fallstudien und Abschlussberichte) aber auch einige skeptische Einschätzungen. So wurde bspw. in Fallstudie 5 konstatiert, dass das Projekt wenig Resonanz seitens politischer oder kommunaler Stellen erfahren habe. Diese fehlende Resonanz wird als bedauerlich empfunden. Eine Erklärung hat man dafür allerdings nicht: Ich habe manchmal das Gefühl, dass auf der nationalen Ebene europäische Projekte noch nicht den Glanz haben, den sie haben könnten. Also wir merken das tatsächlich immer wieder: Man hat dann ein Projekt, das geht zwei Jahre, und ich weiß nicht, ob es daran liegt, dass es nicht länger geht oder so. Keine Ahnung. Vielleicht auch, weil es international ist und man sagt, man hat Partner aus anderen Ländern. Dann gehen die Augen auf, aber so richtig ist es nicht... es sind halt keine Akteure dabei außer halt wir, die dann relevant sind für politische Akteure.

Diese Skepsis zeigte sich zum Teil auch in den anderen Fallstudien. Häufig scheinen die Projektverantwortlichen nach Abschluss der Projekte nicht mehr so am Ball bleiben zu können, da das Tagesgeschäft dann wieder Vorrang hat. Somit fehlen die Ressourcen, um die angestoßenen Prozesse auf politischer Ebene adäquat weiter begleiten zu können. Außerdem scheint es manchen Projektverantwortlichen

auch an den nötigen Zugängen zu relevanten Entscheidungsträger(inne)n zu fehlen. Die Interviewpartner(innen) in Fallstudie 1 regten daher an, im Rahmen von Erasmus+ mehr Unterstützung dahingehend zu erhalten, dass jedem Projekt, sofern es erforderlich ist, ein „Recht auf Anhörung“ bei der Europäischen Kommission eingeräumt wird.

Die Möglichkeiten von Organisationen, politische Entscheidungsträger(innen) zu erreichen, hängt in einigen Fällen darüber hinaus mit ihrer a) Eingebundenheit in lokale Netzwerke sowie b) organisationalen Verfasstheit zusammen. So sind z.B. Volkshochschulen häufig kommunal getragene Organisationen und dadurch gut mit dem Bürgermeisteramt sowie dem Stadtrat vor Ort vernetzt wohingegen andere Einrichtungen nicht über solche Zugänge verfügen.

Darüber hinaus gilt es anzuerkennen, dass nicht alle Erasmus+-Projekte über eine politische Dimension verfügen, weshalb die Kontaktaufnahme zu politischen Entscheidungsträger(inne)n auch nicht im Fokus steht.

8. Bedeutsame Kontext- bzw. Gelingensfaktoren

Wie die in den Kapiteln 4 bis 7 dargestellten Ergebnisse zeigen, kann Erasmus+ in der Erwachsenenbildung als äußerst erfolgreiches europäisches Förderprogramm bezeichnet werden. Sehr viele Projekte, die darüber in der laufenden Förderperiode finanziell unterstützt wurden, erreichten ihre Ziele. Sie widmeten sich häufig Problemstellungen oder Nischenthemen, deren Bearbeitung dringend angezeigt scheint, sie widmeten sich aber auch Themen, die bereits in der öffentlichen Debatte angekommen sind, jedoch weiterhin einer Bearbeitung bedürfen. Doch was genau macht all diese Projekte so erfolgreich? Wie lassen sich die Kontext- bzw. Gelingensfaktoren beschreiben, die den Unterschied machen? Diese Fragen möchten wir im vorliegenden Kapitel beantworten. Dabei werden wir zunächst auf die Faktoren eingehen, die hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen bedeutsam sind. Anschließend werden wir die Faktoren erörtern, die von besonderer Bedeutung sind, wenn man die Entwicklung der Produkte bzw. Ergebnisse betrachtet. Und schließlich gehen wir auf die Faktoren ein, die für die Verbreitung der Produkte bzw. Ergebnisse den Unterschied ausmachen.

CHARAKTERISTIKA DER KOOPERIERENDEN EINRICHTUNGEN

Zahlreiche Einrichtungen können auf Personal zurückgreifen, das bereits über eine umfangreiche Erfahrung in der Umsetzung EU-geförderter Projekte verfügt, zu großen Teilen auch schon seit Jahren in der gleichen Einrichtung tätig ist und i.d.R. nicht ergänzend geschult werden muss, um das Erasmus+-Projekt umsetzen zu können.²⁴ Im Verbund mit den beteiligten Partnerorganisationen fallen daher eher unerfahrene Projektbeteiligte nicht sehr ins Gewicht. Vielmehr werden sie durch die Erfahrenen aufgefangen und an die Prozesse herangeführt. In den Fällen, in denen diese eher unerfahrenen Personen gezielt durch ein Mentoring begleitet werden²⁵, scheint häufig ein sehr erfolgreicher Professionalisierungsprozess ausgelöst zu werden, der binnen Projektlaufzeit einzelne Personen sogar so weit befähigt, dass sie sich in zukünftigen Projekten eine koordinierende Rolle zutrauen.

Dank der geschilderten Personalsituation, wonach die eingebundenen Personen meist auch nach Projektschluss an die Einrichtung gebunden werden können²⁶, ist es in vielen Fällen möglich, das aufgebaute Know-How dauerhaft für die Organisation zu nutzen²⁷. Dies führt u.a. dazu, dass Follow-up-Prozesse für die Einrichtungen überhaupt erst möglich werden²⁸, da es Menschen gibt, die sich bereits intensiv mit der Thematik sowie mit den Partnerbeziehungen beschäftigt haben und sich damit auskennen. Mögliche Folgeaktivitäten erfahren dadurch nicht nur eine organisationsbezogene sondern auch eine personenbezogene Anbindung.

In den meisten Fällen stellen die Erasmus+-Projekte eine Ergänzung zum regulären Programm der Einrichtungen dar.²⁹ Dies führt dazu, dass Erasmus+ eher zusätzlich stattfindet und sich Themen bzw. Problemlagen zuwendet, die den Initiator(inn)en ein großes Anliegen sind oder denen ansonsten im Tagesgeschäft eher kein bzw. wenig Raum eingeräumt würde. Dies lässt vermuten, dass die Projektverantwortlichen sich mit sehr viel Engagement einbringen und trotz des Aufwands, der mit der Antragstellung und Umsetzung verbunden ist³⁰, auf das Projekt einlassen. Das Projekt wird innerhalb der

²⁴ vgl. Kapitel 4.1/Erfahrungsschatz der Organisationen/Personalrekrutierung und -fortbildung

²⁵ vgl. Kapitel 4.2/Professionalisierung in einzelnen Kompetenzbereichen und Kapitel 6.1/Professionalisierungseffekte

²⁶ vgl. Kapitel 4.1/Personalbindung

²⁷ vgl. Kapitel 4.2/Wissenssicherung und Wissenstransfer

²⁸ vgl. Kapitel 6.2/Folgeaktivitäten

²⁹ vgl. Kapitel 4.1/Antragstellung

³⁰ vgl. Kapitel 4.1/Projektumsetzung

Einrichtung dann sehr häufig von einem Tandem oder auch von einem kleinen Team getragen, was vermuten lässt, dass die Projekte nicht ein „Herzansliegen“ von Einzelkämpfer(inne)n sind, sondern von einer breiten Basis getragen werden. Und auch hinsichtlich der Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen wird häufiger ein Teamansatz gewählt.



Abbildung 52: Gelingensfaktoren „Rahmenbedingungen“

BESONDERHEITEN DER TRANSNATIONALEN ZUSAMMENARBEIT

Die Partnerorganisationen ergänzen sich i.d.R. sehr gut. Ihre heterogene Zusammensetzung a) aus unterschiedlichen Ländern, b) aus zum Teil EU-projekterfahrenen und -unerfahrenen Einrichtungen, c) aus verschiedenen Fachdisziplinen oder inhaltlichen Ausrichtungen kommend, d) mit und ohne Anbindung an wissenschaftliche Institute, Hochschulen oder Universitäten, sowie e) mit und ohne direktem Zugang zur Zielgruppe führt dazu, dass die beteiligten Akteure sehr viel voneinander lernen können und sich jede Organisation mit den ihr eigenen Kompetenzen einbringen kann. In der Summe lösen die Erasmus+-Projekte daher bei vielen Beteiligten einen Professionalisierungsschub aus.³¹ In einigen Fällen geht die Professionalisierung soweit, dass die beteiligten Akteure ein spezifisches Wissen aufbauen, das sie als Expert(inn)en in Fachkreisen und darüber hinaus etabliert.

³¹ vgl. Kapitel 4.2/Professionalisierung in einzelnen Kompetenzbereichen und Kapitel 6.1/Heterogenität der Kooperationspartner

Hinsichtlich der Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen wird häufiger ein Teamansatz gewählt. Dieser partnerschaftliche Ansatz, gepaart mit dem positiven Kooperationsklima führt dazu, dass in vielen Fällen Entscheidungen auf einer breiten Basis gefällt und „mitgetragen“ werden können.³²

Die intensive Zusammenarbeit über einen längeren Zeitraum ermöglicht, sich gegenseitig besser kennenzulernen, sich der Unterschiede aber auch der Gemeinsamkeiten gewahr zu werden, einen Abgleich unterschiedlicher Ausgangslagen vorzunehmen, andere Herangehensweisen kennenzulernen, Sachverhalte durch den Spiegel des anderen wahrzunehmen, einen Perspektivwechsel zu vollziehen.³³

Eine Vorbedingung, um derlei personale Kompetenzzuwächse zu ermöglichen, ist der Wille, Gedanken und Ideen auszutauschen. Dieser war in nahezu allen Projekten gegeben. Der Austausch findet dabei nicht nur im Rahmen von Präsenzmeetings statt, sondern auch in anderen „Räumen“.³⁴ Allerdings werden die Gelegenheiten, in denen sich die Akteure physisch begegnen, häufig als Schlüsselmomente gekennzeichnet. Sie werden als vertrauensbildend, motivierend und informativ bezeichnet und ebnen den Weg für die Projektphasen, in denen nur im virtuellen Raum europaweit verstreut zusammengearbeitet wird. Der Erfolg hängt in diesen Phasen u.a. an den gewählten digitalen Kommunikationsformen und -medien. Auch hier zeigt sich wieder, dass sich die Partner ergänzen und gemeinsam Lösungen gefunden werden, da i.d.R. mindestens eine Partnerorganisation bereits gute Erfahrungen in anderen Zusammenhängen mit bestimmten Tools gesammelt hat, von denen alle anderen dann profitieren³⁵.

Eine professionelle Projektabwicklung stellt sicher eine weitere wichtige Vorbedingung dar, um Projekte erfolgreich umsetzen zu können. Diesbezüglich zeigten die Daten, dass in den meisten Fällen äußerst professionell agiert wird.³⁶ Die Partnerorganisationen fühlen sich i.d.R. an die Absprachen gebunden und ermöglichen eine Zusammenarbeit, bei der die Arbeit am Produkt bzw. Ergebnis im Mittelpunkt steht und qualitätsgesichert wird.

³² vgl. Kapitel 6.1/Kooperationsarten/Kooperationsklima

³³ vgl. Kapitel 4.2/ Professionalisierung in einzelnen Kompetenzbereichen

³⁴ vgl. Kapitel 4.2/Internationalisierung, europäische Identität und Zusammenhalt

³⁵ vgl. Kapitel 4.2/Wissenssicherung und Wissenstransfer

³⁶ vgl. Kapitel 6.1/Kooperationsarten



Abbildung 53: Gelingensfaktoren „Zusammenarbeit“

GELINGENSAKTOREN HINSICHTLICH DER ENTWICKLUNG UND VERBREITUNG VON PRODUKTEN BZW. ERGEBNISSEN

Vor dieser eben beschriebenen Hintergrundfolie findet die gemeinsame Projektarbeit statt. Diesbezüglich zeigt sich, dass die Qualität v.a. dann ein hohes Niveau erreicht, wenn es den Beteiligten gelingt, sich von nationalstaatlich geprägten Denkmustern zu lösen und die Diskussionen im Zuge der Entwicklungsphase mit einer transnationalen Perspektive zu führen.³⁷ Sofern dies gelingt, trägt der transnationale Austausch über lokale Herausforderungen dazu bei, dass erkannt werden kann, an welchen Stellen sich die Herausforderungen europaweit zum Teil ähneln und wo sie sehr spezifisch bzw. individuell gelagert sind. Dies führt in der Folge dazu, dass die Produkte bzw. Ergebnisse sehr perspektivenreich und zeitgleich auf die Bedürfnisse der Zielgruppe/n vor Ort zugeschnitten sind.³⁸ Erst durch die Zusammenführung des Know-Hows verschiedener Partnerorganisationen werden der fachliche Austausch sowie die gemeinsame Ideenfindung angeregt, was zu qualitativ hochwertigen und innovativen Ergebnissen führt.³⁹

In vielen Fällen nutzen die einzelnen Organisationen im Rahmen der Zusammenarbeit ihre Netzwerke und sorgen dafür, dass a) die Partnereinrichtungen Zugang zu diesen Netzwerken erhalten und b) Akteure dieser Netzwerke gezielt in die Entwicklung der Produkte bzw. Ergebnisse eingebunden werden.

³⁷ vgl. Kapitel 4.2 Internationalisierung, europäische Identität und Zusammenhalt

³⁸ vgl. Kapitel 4.3/Prozess der Produktentwicklung

³⁹ Kapitel 6.1/Erhöhung der Produktqualität durch die transnationale Zusammenarbeit und Kapitel 7.1/Ergebnisse bzw. Produkte als Alleinstellungsmerkmal

Dies führt im Umkehrschluss zu einem weiteren Qualitätsschub der Produkte bzw. Ergebnisse sowie zur Erweiterung v.a. der bisherigen Netzwerke einer jeden Organisation.⁴⁰

Der Prozess der Produktentwicklung bzw. die Arbeit an den Projektergebnissen wird in den meisten Fällen sehr gewissenhaft geplant und umgesetzt.⁴¹ Von besonders hoher Qualität scheinen die Produkte bzw. Ergebnisse immer dann zu sein, wenn a) vorab der Bedarf sehr exakt in Erfahrung gebracht wurde, b) ein intensiver Klärungsprozess unter Beteiligung aller Partner darüber stattgefunden hat, ob auf bereits bestehenden Produkten aufgebaut oder gänzlich neue Produkte entwickelt werden sollen, c) der nationale Kontext berücksichtigt wurde, in den die Produkte letztlich hineingestellt werden sollen und d) auf die Qualitätssicherung bspw. in Form von Testphasen und Erprobungseinsätzen Wert gelegt wurde.

Sind diese Kriterien erfüllt, sind im Wesentlichen die Weichen gestellt, damit die Produkte bzw. Ergebnisse auch dauerhaft von den beteiligten Einrichtungen verwendet werden, wenngleich auch häufig nicht 1:1.⁴² Diese Adaptionen scheinen angezeigt, um die Produkte an das reguläre Programm sowie das reguläre Stammpublikum der Einrichtungen anzupassen. Und dieses unterscheidet sich in Teilen von den Zielgruppen, die durch die Projekte adressiert wurden.

Kann eine bedarfs- und zielgruppenorientierte sowie qualitätsvolle Projektarbeit sichergestellt werden, sind wichtige Weichen gestellt, damit die Projektergebnisse auch nach Projektende noch verwendet und weiterverbreitet werden. Darüber hinaus scheinen sich die folgenden Faktoren besonders positiv auf die Verbreitung auszuwirken: a) die aktive Einbindung lokaler Stakeholder bereits während der Projektlaufzeit, b) eine (politische) Schirmherrschaft für das Projekt, c) eine frühzeitige Kommunikation von (Zwischen-)Ergebnissen in Fachkreise hinein.

Erasmus+ in der Erwachsenenbildung ist ein Förderprogramm, das die Möglichkeit bietet, über Projekte allen (erwachsenen) Menschen unabhängig von ihren soziodemografischen und sozialstrukturellen Merkmalen non-formale Bildungsangebote zu unterbreiten.⁴³ Durch diese Offenheit scheint es zu gelingen, Menschen zu erreichen, für die es im formalen Bildungsbereich – wenn überhaupt – nur wenige Angebote gibt. Außerdem können sich die Projektverantwortlichen durch diese Offenheit Zielen, Themen oder Problemlagen widmen⁴⁴, die häufig noch wenig Beachtung finden, jedoch für eine gerechte, aufgeklärte und zukunftsfähige Gesellschaft und europäische Wertegemeinschaft von großer Bedeutung sind.

⁴⁰ vgl. Kapitel 6.1/Kooperationspartner und ihre Netzwerke/Erweiterung bestehender Netzwerke

⁴¹ vgl. Kapitel 4.3/Prozess der Produktentwicklung

⁴² vgl. Kapitel 4.3/Modernisierung und Qualitätsverbesserung der Organisationen und ihrer Angebote

⁴³ vgl. Kapitel 5.1/Soziodemografische Merkmale der Zielgruppen/Sozialstrukturelle Merkmale der Zielgruppen

⁴⁴ vgl. Kapitel 4.1/Prioritäten der Projekte/Themenspektrum der Projekte



Abbildung 54: Gelingensfaktoren „Qualität & Wirkung“

9. Anregungen zur Weiterentwicklung der Fördermodalitäten aus Sicht der Befragten

Sowohl in den Fallstudien als auch in der Onlinebefragung wurden die befragten Einrichtungen gebeten, Anregungen und Wünsche aus Ihrer Sicht für die Fortentwicklung und Weiterschreibung des Erasmus+-Förderprogramms für die Zeit nach dem aktuellen Förderzeitraum zu äußern. Die Organisationen sollten Empfehlungen aussprechen, damit sich die Förderlinie (auch im Hinblick auf das Nachfolgeprogramm ab 2021) bedarfsorientiert weiterentwickeln kann.

Vor allem in den Fallstudien wurde von dieser Feedbackmöglichkeit rege Gebrauch gemacht. In der Onlinebefragung nahmen 80 der dazu befragten 129 geförderten Einrichtungen einen Eintrag vor.

Für den vorliegenden Bericht wurden die Wünsche nach Themen geclustert. Eingang in die Zusammenstellung der Wünsche fand ein Wunsch dann, wenn er mindestens zwei Mal aus unterschiedlicher Quelle benannt wurde. Anregungen gab es in den Themen: Finanzen, Schulungen und Treffen, Verlängerung der Projektförderung, Formalitäten, (fehlende) Förderung von kleinen Organisationen. Einzelwünsche wurden unter Diverses zusammengetragen.

Vorab: Es gab viel Lob für den Service der Nationalen Agentur: Dieser Service solle auf jeden Fall erhalten bleiben, so die einheitliche Meinung der Befragten.

FINANZEN

Viele Wünsche wurden im Bereich der Finanzen geäußert. Neben dem eher pauschalen Wunsch nach mehr Mitteln, gab es hinsichtlich jeder Phase eines Projektes mehrfach vorgetragene konkrete Wünsche.

Im Vorfeld eines Projektes sind sehr viele Arbeiten notwendig, für die es keine finanziellen Mittel gibt, unter anderem auch die Arbeit am Antrag selbst. Man sollte aufpassen, so die Einschätzung der Befragten, dass man den Bogen nicht überspanne. Aber auch für z.B. vorbereitende Besuche seien Mittel notwendig. Hierfür wurde finanzielle Unterstützung mehrfach gewünscht.

Auch die Finanzierung während der Laufzeit eines Projektes wurde mehrfach thematisiert. Neben eher pauschalen Wünschen wie „höhere Förderquoten“ oder „höheres Budget“ wünschen viele Einrichtungen eine bessere finanzielle Ausstattung für Treffen und Projektmanagement, indem z.B. Pauschalen dafür angepasst werden. Allgemein wurde die Anhebung der Pauschalen, sowohl für die Partner (monatliche Pauschalen für die Leitung) als auch hinsichtlich der Reisekostenpauschalen gewünscht.

Ebenfalls gefordert wird Bereitstellung von Mitteln für Simultandolmetscher(innen). Speziell von der Zielgruppe [hier Pflegekräfte] könne nicht erwartet werden, dass sie Englisch sprächen und durch eine Kommunikation über Dritte [hier die Partner] ginge sehr viel Inhalt verloren. Der aus der Not heraus angewendete „Trick“, hohe Kosten für die Übersetzung von Dokumenten anzusetzen, würde von den Einrichtungen gerne vermieden werden.

Auch nach Ende des Projektes wünschen sich viele eine finanzielle Unterstützung für die Verbreitung der erstellten Produkte und Mittel für Follow-up-Maßnahmen.

Neben diesen von zahlreichen Organisationen vorgetragenen Wünschen im Bereich Finanzen gab es einzelne Stimmen und Wünsche, die hier unter Diverses zu Finanzen zusammengetragen sind:

- 1) Der Fördertopf sollte für benachteiligte Zielgruppen vergrößert werden.
- 2) Organisationen, die nicht zu 50 Prozent öffentlich gefördert werden, haben es schwer, die notwendigen Bankbürgschaften zu erhalten. Diesbezüglich fehle es derzeit an Lösungen.
- 3) Es sollte einen finanziellen Anreiz zur Nutzung der entwickelten Materialien geben.

ANTRAG

Ein großer Teil der befragten Einrichtungen würde sich über einen Abbau der Formalitäten im Antrag freuen, der 120-seitige Antrag solle benutzerfreundlicher werden. Insgesamt wäre eine allgemeine Entbürokratisierung wünschenswert. Die Änderungen in den Programmleitfäden seien nicht immer sofort erkennbar. Man wünscht sich für eine gute Vorbereitung, dass die Nationale Agentur z.B. im Newsletter die Änderungen kurz zusammenfasst.

VERLÄNGERUNG DES PROJEKTES/FOLGEANTRAG

Eine Verlängerung des Projektes sollte mit einfachen Mitteln möglich sein. Alternativ dazu wäre es hilfreich, wenn ein Projekt durch einen Folgeantrag weiterentwickeln werden könne. Es wurde eine Verlängerung der Projektlaufzeit von zwei auf vier Jahre mit einer Unterteilung der verschiedenen Projektphasen gewünscht. Es wird vorgeschlagen, die ersten zwei Jahre für die Erarbeitung des Projekts zu nutzen und die folgenden zwei Jahre in Nachhaltigkeit, Verbreitung und Pflege zu investieren.

SCHULUNGEN UND TREFFEN ZUM ERFAHRUNGSUSTAUSCH

Neben dem allgemeinen Wunsch nach Unterstützung gab es auch konkrete Wünsche und Vorstellungen, welche Unterstützung nach Einschätzung der befragten Organisationen am besten geeignet wäre. Am häufigsten wurden in diesem Zusammenhang Schulungen und Treffen zum Erfahrungsaustausch als geeignete Form der Unterstützung genannt.

Allgemeine inhaltliche Unterstützung wurde ferner in folgenden Bereichen gewünscht: zum Finanzmanagement, für Multiplier-Events oder Themen wie Arbeitsteilung und/oder Kommunikation in Projektteams. Aber auch bei der Verbreitung der erarbeiteten Materialien oder bei der Erreichung von politischen Akteuren wünschten sich einige Unterstützung in Form von Schulungen oder organisierten Treffen zum Erfahrungsaustausch.

Die Veranstaltungen der Nationalen Agentur, die als Webinare ausgerichtet werden, wurden als sehr effektiv bewertet. Wünschenswert wären weitere Veranstaltungen und Schulungen zu bestimmten Themen primär in diesem Format, da auf diese Weise lange Fahrtwege und Planungen eingespart werden könnten.

INDIVIDUELLE BERATUNG

Mehr individuelle Beratung haben sich einige Einrichtungen hinsichtlich der Formalien, bei der Weiterentwicklung des entwickelten Ansatzes und bei Unklarheiten bzgl. der Projektablehnung gewünscht.

KLEINE EINRICHTUNGEN

Kleine Einrichtungen klagten, sie fühlen sich nicht ausreichend berücksichtigt. Des Weiteren solle es mehr niederschwellige Projektklinien geben und wieder Projekte wie bei Grundtvig. Nicht nur den kleinen Organisationen selbst ist diese Lücke aufgefallen, auch große Organisationen sind der Meinung, dass die Anforderungen für die Angebote und sonstigen Vorarbeiten so gestaltet sein sollten, dass auch schwächere Partner nicht daran scheitern. Ich glaube, hier muss ein Stück weit die Möhre tiefer gehängt werden.

DIVERSES

Hier sind die Wünsche zusammengefasst, die von einzelnen Einrichtungen vorgetragen wurden:

- 1) In jedem Projekt sollte ein/e externe/r Evaluator/in vorgesehen sein.
- 2) Es wäre wünschenswert, dass die Plattform EPAL in einer Form ausgebaut wird, dass sie auch Personengruppen als Leser(innen) erreicht, die keine Erfahrung mit europäischen Projekten, aber Interesse an den erstellten Produkten haben.
- 3) Es sollten Bonus-Punkte für einen neuen Antrag vergeben werden, wenn die antragstellende Einrichtung bereits erfolgreich andere Projekte durchgeführt hat, um die Verstetigung der Leistungen für EU-Projekte und eine langfristige Planung zu ermöglichen.
- 4) Der Umweltschutz sollte in der europäischen Zusammenarbeit stärker beachtet werden. Dies betrifft den ökologischen Fußabdruck eines jeden Projektes.
- 5) Es sollte die Möglichkeit geben, in einem internationalen Team in mehreren Projekten zusammenzuarbeiten. Die dauerhafte Zusammenarbeit in einem internationalen Team würde einen Mehrwert für die Projekte darstellen. Zumindest die Balance zwischen den Beiden: Zwischen den Fachinhalten, die gemeinsam zu erarbeiten sind, und den europäischen Spirit, den man dann gemeinsam erzeugt.

10. Anregungen zur Weiterentwicklung des Berichtsrasters aus Sicht der Gutachterinnen

Bei der Analyse der Erasmus+-Abschlussberichte fiel auf, dass sich die Projektverantwortlichen zum Teil in manchen Kapiteln wiederholen. Wir gehen davon aus, dass diese Redundanzen u.a. durch die Leitfragen hervorgerufen werden. Sie scheinen sich teilweise zu überlagern und in einer Reihenfolge zu stehen, die nicht einer „natürlichen“ Projektberichterstattung folgen. Daher möchten wir nachfolgend einige Anregungen geben, wie die Leitfragen angepasst und umstrukturiert werden könnten, um diese Wiederholungen in der Berichterstattung zukünftig etwas stärker zu vermeiden.

Bisherige Leitfragen ⁴⁵	Kommentierung
1. Rahmendaten	Keine Anmerkungen
2. Zusammenfassung des Projekts	Keine Anmerkungen
3. Projektbeschreibung	
<p><i>In diesem Abschnitt werden Sie gebeten, Auskunft über die Ziele und Themen Ihres Projekts zu geben.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Wurden alle ursprünglichen Projektziele erreicht?</i> - <i>Wie wurde dies realisiert?</i> - <i>Bitte erläutern Sie auch Ziele, die ursprünglich angestrebt, dann aber im Projekt nicht realisiert wurden.</i> 	<p>Zielorientierte bzw. wirkungsorientierte Projektplanung setzt an der Zielstellung bzw. intendierten Projektwirkung an. Die Maßnahmen, die zur Zielerreichung unternommen werden, sind Mittel zum Zweck. Daher werden Antragsteller(innen) häufig dahingehend trainiert, dass sie zunächst ihre Ziele definieren sollen, ehe sie überlegen, was unternommen werden muss, um diese Ziele auch zu erreichen.</p> <p>Diese Logik ist für die Antragstellung sinnvoll. Für die Berichtslegung wirkt sie jedoch künstlich und man hat das Gefühl, den zweiten Schritt vor dem ersten zu gehen. Daher neigen die Berichtersteller(innen) dazu, erst einmal zu klären, was sie umgesetzt haben, ehe sie auf die Zielerreichung eingehen.</p> <p>Auf die erste Leitfrage könnte man an dieser Stelle rein theoretisch mit ja, nein oder teilweise antworten.</p> <p>Mit der zweiten Leitfrage <i>Wie wurde dies realisiert?</i> soll dann (in wenigen Sätzen) irgendwie „alles“ erläutert werden, was die Organisationen im Projekt unternommen haben. Diese Leitfrage wirkt unspezifisch und scheint vieles vorwegzunehmen, auf das im weiteren Verlauf (v.a. unter Punkt 5. Durchführung) noch einmal eingegangen werden soll. Daher wäre zu überlegen, diese Leitfrage hier ersatzlos zu streichen.</p>

⁴⁵ Analysegrundlage bildete das Formular aus dem Call 2014 KA2

<p>- Welche Ergebnisse wurden im Projekt erzielt? Bitte beschreiben Sie die Projektergebnisse detailliert (sofern Sie nicht unter "Geistige Leistungen/intellectual outputs", "Multiplikatorenveranstaltungen" oder "Ausbildungs-, Unterrichts- und Lernaktivitäten" aufgeführt sind). Bitte beschreiben Sie auch Ergebnisse, die über die zunächst geplanten hinausgehen (falls zutreffend).</p>	<p>Möglicherweise wäre es hilfreich, die Projektergebnisse ganz an den Anfang zu stellen. Wenn geklärt ist, was im Rahmen des Projektes erstellt bzw. entwickelt wurde, lässt es sich leichter erzählen, was damit geschehen sollte (Ziel) und ob es de facto so eingetroffen ist (Grad der Zielerreichung).</p>
<p>- Auf welche Weise war das Projekt innovativ und/oder wie hat es andere, bereits durchgeführte Projekte ergänzt?</p>	<p>Keine Anmerkungen</p>
<p>- Welche der Prioritäten werden am ehesten durch Ihr Projekt abgedeckt? (mehrfache Auswahl möglich)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beitrag zur Reduzierung der Anzahl gering qualifizierter Erwachsener (Umschulung und Weiterbildung von Erwachsenen) • Entwicklung von Partnerschaften zwischen Bildung und Beschäftigung <p>Falls sich die ausgewählten Prioritäten von den im Antrag angegebenen Prioritäten unterscheiden, begründen Sie dies bitte.</p>	<p>Keine Anmerkungen</p>
<p>- Was waren die wichtigsten Themen, die in Ihrem Projekt behandelt wurden? (mehrfache Auswahl möglich) Sollten die ausgewählten Themen sich von den im Antrag angegebenen unterscheiden, erläutern Sie bitte den Grund.</p>	<p>Keine Anmerkungen</p>
<p>4. Projektmanagement</p>	
<p>- Welche Aktivitäten haben Sie durchgeführt und welche Indikatoren (quantitativer und qualitativer Art) genutzt, um zu bewerten, ob und inwieweit die Projektziele und -ergebnisse erreicht wurden? - Wie haben Sie den Erfolg gemessen?</p>	<p>Diese Frage erscheint missverständlich. Sollen die Projektaktivitäten im Sinne der Maßnahmen aufgezählt werden ODER die Aktivitäten zur Überprüfung der Indikatoren? Wenn zweites, dann wäre eine Formulierung wie z.B. <i>Mit welchen Indikatoren (quantitativer und qualitativer Art) und Methoden haben Sie die Projektzielerreichung überprüft?</i> hilfreich.</p> <p>Die Frage nach der Projektzielerreichung wurde bereits oben gestellt. Daher wäre zu überlegen, die Frage nach den Indikatoren nach oben zu schieben.</p> <p>Durch die Ergänzung „und Methoden“ im Formulierungsvorschlag ließe sich die Frage <i>Wie haben Sie den Erfolg gemessen?</i> einsparen.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wie wurden Qualität, Effektivität und Effizienz des Projekts überwacht und evaluiert (einschließlich Budget und Zeitplan)?</i> <p><i>Bitte geben Sie an, welches Bildungspersonal hier involviert war und wie oft diese Aktivitäten durchgeführt wurden.</i></p>	Keine Anmerkungen
<p><i>Beschreiben Sie bitte, sofern zutreffend, welche Schwierigkeiten bei der Projektverwaltung und -durchführung aufgetreten sind und wie Sie und Ihre Partner damit umgegangen sind.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Welche Maßnahmen wurden durchgeführt, um mit Projektrisiken umzugehen (z.B. Konfliktlösungsprozesse usw.)?</i> 	Keine Anmerkungen
<p>5. Durchführung</p>	
<p><i>Dieser Abschnitt fragt Informationen über alle Stadien des Projekts ab: Durchführung der Hauptaktivitäten inkl. praktischer Aspekte, Profil der Teilnehmer/-innen, Wirkung und Verbreitung der Projektergebnisse sowie zukünftige Planungen.</i></p> <p><i>Bitte beschreiben Sie die durch Ihr Projekt organisierten Aktivitäten und erörtern Sie die angewandte Methodik.</i></p> <p><i>Bitte liefern Sie insbesondere detaillierte Informationen zu Projektaktivitäten, die durch den Zuschuss für Projektmanagement und -durchführung gefördert wurden.</i></p>	<p>Die Teilfrage nach dem <i>Profil der Teilnehmer/-innen</i> wirkt in dieser Form wenig angebunden. Informativer wäre evtl. danach zu fragen, was unternommen wurde, um die Hauptaktivitäten an den Bedürfnissen und/oder Kompetenzen der Teilnehmenden auszurichten.</p> <p>Die Teilfrage nach den <i>Wirkungen der Projektergebnisse</i> könnte an dieser Stelle ersatzlos gestrichen werden, da in Kapitel 6.1 Wirkungen darauf einzugehen ist.</p> <p>Gleiches gilt für die Teilfrage nach der <i>Verbreitung der Projektergebnisse</i>. Darauf soll ja in Kapitel 6.2 Verbreitung und Verwendung der Projektergebnisse eingegangen werden.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wie haben die Projektpartner zum Projekt beigetragen?</i> <p><i>Bitte gehen Sie im Detail auf spezifische Kompetenzen ein, die die Partnerorganisationen eingebracht haben.</i></p>	Keine Anmerkungen
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit und die Kooperation zwischen den Partnern und anderen relevanten Stakeholdern während der Projektdurchführung in qualitativer Hinsicht ein?</i> - <i>Welche positiven und negativen Elemente dieses Kooperationsprozesses können Sie benennen?</i> - <i>Welche Elemente würden Sie verbessern, wenn Sie in der Zukunft ein ähnliches Projekt durchführen würden?</i> 	Keine Anmerkungen

<p><i>Welche Zielgruppen haben Sie in Ihrem Aktivitätenplan angesprochen?</i></p>	<p>Vor dem Hintergrund eines nicht geklärten Zielgruppenverständnisses kann es vorkommen, dass an dieser Stelle die Auslegung „enger“ oder „weiter“ gefasst erfolgt.</p> <p>Die Frage, wie erfolgreich das Projekt hinsichtlich der Zielgruppenansprache war, fehlt und sollte ergänzt werden.</p>
<p>5.1 Beteiligung von benachteiligten Teilnehmer/-innen</p>	
<p>- <i>Gab es in Ihrem Projekt Teilnehmer/-innen, die mit Situationen konfrontiert waren, die ihre Beteiligung an den Projekttätigkeiten erschwert haben?</i></p>	<p>Keine Anmerkungen</p>
<p>5.2 Länderübergreifende Projekttreffen</p>	
<p><i>Bitte beschreiben Sie die innerhalb Ihres Projekts organisierten länderübergreifenden Projekttreffen.</i></p> <p>- <i>Was waren der Zweck und die Häufigkeit der länderübergreifenden Projekttreffen und wer hat daran teilgenommen?</i></p> <p><i>Bitte führen Sie aus, wie diese Treffen dem Zweck der Projektkoordination und -durchführung dienen.</i></p> <p><i>Falls es eine Abweichung der durchgeführten von den geplanten Maßnahmen gibt, erläutern Sie bitte die Gründe hierfür.</i></p>	<p>Dieser Block sollte nach oben vor die Frage nach den Zielgruppen gezogen werden, da er unmittelbar mit dem Themenblock „Partner“ zusammenhängt.</p> <p>Dahin verschoben, sollte der Block <u>vor</u> der Frage <i>Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit und die Kooperation zwischen den Partnern und anderen relevanten ... ein?</i> gestellt werden, denn dann ließe sich besser und aufeinander aufbauend argumentieren.</p>
<p>5.3 Geistige Leistungen (intellectual outputs)</p>	
<p><i>Bitte beschreiben Sie die geistigen Leistungen (intellectual outputs), die in Ihrem Projekt erstellt wurden.</i></p> <p><i>Bitte beschreiben Sie detailliert die Art der Outputs, den wichtigen Beitrag im Hinblick auf Wirkung und Übertragbarkeit (z.B. neue Curricula, pädagogisches Material, IT Werkzeuge, Analysen und Studien etc.).</i></p> <p><i>Bitte erläutern Sie auch die Gründe, sollte es zu Änderungen im Vergleich zu den geplanten Outputs gekommen sein.</i></p>	<p>Im Prinzip stellt dieser Block eine Wiederholung der Frage dar: <i>Welche Ergebnisse wurden im Projekt erzielt?</i></p> <p>Empfehlenswert wäre, diesen Block ganz an den Anfang zu ziehen.</p>
<p>5.4 Multiplikatorenveranstaltungen</p>	
<p><i>Bitte beschreiben Sie die Multiplikatorenveranstaltungen, die in Ihrem Projekt zur Verbreitung der geistigen Leistungen durchgeführt wurden.</i></p> <p><i>Bitte erläutern Sie die Gründe, sollten sich die durchgeführten von den geplanten Multiplikatorenveranstaltungen unterscheiden.</i></p>	<p>Es wäre zu überlegen, diesen Block in das Kapitel 6.2 Verbreitung und Verwendung der Projektergebnisse zu schieben.</p>

<p>5.5 Ausbildungs-, Unterrichts- und Lernaktivitäten</p>	
<p><i>Bitte beschreiben Sie die Kurzzeit-Unterrichts-, Ausbildungs- und Lernaktivitäten innerhalb Ihres Projekts und erläutern Sie, wie diese zu den Zielsetzungen des Projekts beigetragen haben. Falls es eine Abweichung der durchgeführten von den geplanten Maßnahmen gibt, erläutern Sie bitte die Gründe hierfür.</i></p>	<p>Keine Anmerkungen</p>
<p>5.5.1 Profil der Teilnehmer/-innen</p>	
<p><i>Falls zutreffend, beschreiben Sie bitte auch den Hintergrund und das Profil der Teilnehmer/innen, die in Ausbildungs-, Unterrichts- und Lernaktivitäten eingebunden waren, und wie diese Teilnehmer/innen ausgewählt wurden.</i></p>	<p>Keine Anmerkungen</p>
<p>6. Follow-up</p>	
<p>6.1 Wirkung</p>	
<p>- <i>Welche Wirkung hatte das Projekt auf die Partner und andere Einrichtungen, die am Projekt beteiligt waren?</i></p>	<p>Keine Anmerkungen</p>
<p>- <i>Welche Zielgruppen und weitere relevante Stakeholder hatte das Projekt außerhalb der teilnehmenden Einrichtungen?</i> - <i>Welche Wirkung hatte das Projekt auf sie und wie haben sie von den Ergebnissen erfahren?</i></p>	<p>Die erste Frage wurde im Prinzip oben durch die Frage <i>Welche Zielgruppen haben Sie in Ihrem Aktivitätenplan angesprochen?</i> bereits beantwortet. Sie könnte daher ersatzlos gestrichen werden. Die zweite Frage müsste dann nur leicht ergänzt werden: <i>Welche Wirkung hatte das Projekt auf die Zielgruppen und weitere relevante Stakeholder und wie haben Sie von den Ergebnissen erfahren?</i></p>
<p>- <i>Welchen Beitrag hat das Projekt zum Erreichen der laut Projektbeschreibung relevantesten Prioritäten geleistet?</i> - <i>In welchem Maß wurde die erwartete Wirkung erreicht?</i></p>	<p>Keine Anmerkungen</p>
<p>- <i>Welche Wirkung hat das Projekt auf der lokalen, regionalen, europäischen und/oder internationalen Ebene erzielt?</i> - <i>Bitte geben Sie qualitative und quantitative Indikatoren an.</i></p>	<p>Keine Anmerkungen</p>
<p>6.2 Verbreitung und Verwendung der Projektergebnisse</p>	
<p>- <i>Welches waren die Zielgruppen Ihrer Verbreitungsaktivitäten, sowohl innerhalb als auch außerhalb Ihrer Partnerschaft?</i> <i>Beschreiben Sie bitte insbesondere Ihre Zielgruppe(n) auf lokaler/regionaler/nationaler/EU-/internationaler Ebene und erläutern Sie Ihre Auswahl.</i></p>	<p>Streng genommen müsste das Kapitel zur Verbreitung (6.2) <u>vor</u> das zu den Wirkungen (6.1) gesetzt werden, denn erst durch eine Verbreitung können weitere Wirkungen ausgelöst werden.</p>

<p><i>Welche Verbreitungsaktivitäten wurden in Ihrer Partnerschaft durchgeführt und welche Kanäle haben Sie genutzt? Bitte erläutern Sie auch die Rückmeldungen, die Sie erhalten haben.</i></p>	<p>Führt zu Redundanzen, da die Fragen im Block davor in eine sehr ähnliche Richtung zielen. Könnte daher ggf. ersatzlos gestrichen werden.</p>
<p><i>Die im Kontext von Erasmus+-Projekten erstellten Materialien sollten frei verfügbar sein. Falls in Ihrem Projekt geistige Leistungen (intellectual outputs)/sonstige Ergebnisse erstellt wurden, beschreiben Sie bitte, ob und auf welche Weise Sie sie für die Öffentlichkeit frei zugänglich gemacht haben (direkt via Internet oder in digitaler Form über das Internet). Sollte eine Einschränkung der Nutzung der freien Lizenz vorgesehen sein, geben Sie bitte die Gründe hierfür ebenso an wie das Ausmaß und die Art der Einschränkung.</i></p>	<p>Keine Anmerkungen</p>
<p><i>- Wie haben Sie sichergestellt, dass die Projektergebnisse verfügbar bleiben und/oder von anderen verwendet werden?</i></p>	<p>Keine Anmerkungen</p>
<p><i>- Wie schätzen Sie das Potenzial ein, diesen Projektansatz in anderen Projekten in größerem Rahmen und/oder in einem anderen Bereich oder Arbeitsfeld zu nutzen?</i></p>	<p>Keine Anmerkungen</p>
<p>6.3 Nachhaltigkeit</p>	
<p><i>- Welche Aktivitäten und Ergebnisse werden nach dem Ende der finanziellen Unterstützung durch die EU aufrechterhalten? - Wie werden diese Aktivitäten durchgeführt und finanziert?</i></p>	<p>Keine Anmerkungen</p>

11. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Datengrundlage der Onlinebefragung.....	10
Abbildung 2: Anzahl der Mitarbeitenden.....	14
Abbildung 3: Organisationsform der befragten Organisationen	15
Abbildung 4: Funktion des/der Befragten.....	16
Abbildung 5: Dauer des Arbeitsverhältnisses.....	17
Abbildung 6: Dauer der Betreuung von europäischen Projekten	17
Abbildung 7: Selbsteinschätzung Projekterfahrung	18
Abbildung 8: Anzahl der transnationalen Projektbeteiligungen	19
Abbildung 9: Verhältnis Anzahl der Mitarbeitenden zur Förderhäufigkeit.....	19
Abbildung 10: Nicht-bewilligte Projekte	20
Abbildung 11: Beteiligte Akteure während der Antragstellung	21
Abbildung 12: Aufwand für Antragstellung.....	22
Abbildung 13: Routine in der Antragstellung	22
Abbildung 14: Beteiligte Akteure während der Projektumsetzung	23
Abbildung 15: Aufwand und Routine bezogen auf die Projektumsetzung	24
Abbildung 16: Bewertung der Intensität des Austauschs während der Projektumsetzung I	25
Abbildung 17: Bewertung der Intensität des Austauschs während der Projektumsetzung II	25
Abbildung 18: Bewertung der Intensität des Austauschs während der Projektumsetzung III	26
Abbildung 19: Personalrekrutierung für die Projektumsetzung	26
Abbildung 20: Notwendigkeit der Weiterqualifizierung von Mitarbeitenden.....	27
Abbildung 21: Personalbindung nach Projektabschluss	28
Abbildung 22: Personalbindung nach Ende des Erasmus+-Projektes.....	28
Abbildung 23: Anzahl der geförderten Projekte je Förderlinie	29
Abbildung 24: Geografischer Ansatz des Projektes in Deutschland.....	31
Abbildung 25: Ziel Austausch von Ideen, Methoden und Praktiken.....	33
Abbildung 26: Dauerhafte Veränderungen durch das Projekt.....	36
Abbildung 27: Sicherung des Handlungs- und Erfahrungswissens.....	38
Abbildung 28: Geplante und ungeplante Produkte	40
Abbildung 29: Neue und erneuerte Produkte	40
Abbildung 30: Häufigkeit der erstellten Produkte	41
Abbildung 31: Nutzung und Aktualisierung der Produkte	44
Abbildung 32: Nachfrage nach den Produkten	45
Abbildung 33: Übernahme der Produkte ins Angebotsportfolio	46
Abbildung 34: Verbesserung der Qualität der eigenen Angebote	47
Abbildung 35: Modernisierung der eigenen Angebote.....	47
Abbildung 36: Darstellung der Zielgruppen nach Altersgruppen.....	50
Abbildung 37: Darstellung des sozialstrukturellen Merkmals: Bildungsstatus der Zielgruppen.....	52
Abbildung 38: Nennung der Zielgruppen in Erasmus+-Abschlussberichten	53
Abbildung 39: Ziel Expertise der transnat. Zusammenarbeit stärken.....	64
Abbildung 40: Ziel Entwicklung innovativer Produkte	65
Abbildung 41: Effekte der Zusammenarbeit mit europäischen Partnerorganisationen.....	67
Abbildung 42: Wirkungen der transnationalen Zusammenarbeit	69
Abbildung 43: Ziel Netzwerkaufbau	70
Abbildung 44: Ziel Erweiterung des Netzwerks.....	70
Abbildung 45: Kontakte zu Partnern aus Sicht geförderter Einrichtungen.....	71
Abbildung 46: Kontakte zu Partnern im Rahmen abgelehnter Projektanträge	72
Abbildung 47: Folgeaktivitäten	73

Abbildung 48: Zeitpunkt der Entscheidung über ein neues Erasmus+-Projekt.....	74
Abbildung 49: Verbesserung der Wahrnehmung durch Dritte	77
Abbildung 50: Erreichte Ziele der durchgeführten Projekte	78
Abbildung 51: Erreichung politischer Akteure	85
Abbildung 52: Gelingensfaktoren Rahmenbedingungen	91
Abbildung 53: Gelingensfaktoren Zusammenarbeit	93
Abbildung 54: Gelingensfaktoren Qualität & Wirkung	95

12. Anhang

12.1. Analyseraster

Nr.	Untersuchungsfragen (→ unser Verständnis)	Analyseaspekte	Ausprägungsmöglichkeiten / Gewichtung
A	<p>Welche Wirkungen und strukturellen Veränderungen sind bei der Organisationsentwicklung zu beobachten?</p> <p>→ <i>Wissenstransfer</i> Die Frage zielt auf den Wissenstransfer in Organisationen, d.h. uns interessiert, wie neues Wissen und neue Kompetenzen von Individuen innerhalb der bestehenden oder neu entstehenden Organisationsstrukturen verankert werden. Die Analyseaspekte sollten versuchen, diesen spezifischen Teil des Wissenstransfers zu erfassen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. In welcher Abteilung ist das Erasmus+-Projekt ein- bzw. angegliedert? Abteilung 2. Wie verändert das Erasmus+-Projekt die Personal- bzw. Abteilungsstruktur der Einrichtung? Veränderung Abteilung 3. Welche strukturellen Maßnahmen wurden zur Wissenssicherung und -speicherung realisiert? (z.B. Schaffung neuer Stellen, Neustrukturierung der zuständigen Arbeitseinheiten, Einführung technischer Tools wie Wissensdatenbanken oder Prozessbeschreibungen) Wissenssicherung 4. Inwieweit wird eine europäische Zusammenarbeit zum „Normalfall“ für die Einrichtung? Europa Normalfall 	<p>Für A1 1=abteilungsintern 2=abteilungsübergreifend</p> <p>Für A2 1=leichte Veränderung 2=relativ starke Veränderung 3=sehr starke Veränderung 4=keine Änderung</p>
B	<p>Welche Wirkungen und strukturellen Veränderungen sind bei der Personalentwicklung zu beobachten?</p> <p>→ <i>Mobilisierung der direkten Zielgruppe</i> Die Frage zielt auf die Mobilisierung von Individuen innerhalb der bestehenden oder neu entstehenden Organisationsstrukturen. D.h. uns interessiert, was bei ihnen angestoßen werden konnte.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Lernprozesse können bei der ZG 1 angestoßen werden: z.B. in Bezug auf den Erwerb von Schlüsselkompetenzen, das Erlernen von Sprachen, die Sprachanwendung, interkulturelles Bewusstsein, interkulturelle Kommunikation? Angestoßene Lernprozesse ZG1 2. Wie trägt das Erasmus+-Projekt zur Professionalisierung der ZG 1 bei? Beitrag Professionalisierung ZG1 3. Von welchen strukturellen Veränderungen (z.B. Höhergruppierung, Positionswechsel, Erweiterung des Aufgabenspektrums) wird berichtet? strukturellen Veränderungen 4. Was lässt ggf. auf eine Sensibilisierung für den Umgang mit Vielfalt, auf eine Horizontweiterung oder einen Perspektivwechsel schließen? Rückschlüsse Sensibilisierung ZG1 5. Was löst die interkulturelle Begegnung bei der ZG 1 aus? Effekte interkult. Begegnung ZG1 	<p>Für B2, B3 1=leichte Veränderung 2=relativ starke Veränderung 3=sehr starke Veränderung 4=keine Änderung</p>

Nr.	Untersuchungsfragen (→ unser Verständnis)	Analyseaspekte	Ausprägungsmöglichkeiten / Gewichtung
		6. Von welchen angestoßenen Denkprozessen bzw. Innovationen bzw. Transfers wird berichtet? Erhaltene Impulse ZG1 7. Inwieweit wird von europäischer Mobilität berichtet? Mobilität	
C	<p>Welche Wirkungen werden (abgesehen von Veränderungen der Organisations- und Personalentwicklung) mit den Ergebnissen und Produkten erzielt?</p> <p>→<i>Ergebnistransfer & Wirkung des Ergebnistransfers</i></p> <p>Die Frage zielt erstens auf den Ergebnistransfer, d.h. welche Ergebnisse und Produkte entstehen und wie sie sich verbreiten.</p> <p>Die Frage fokussiert zum zweiten auf die übergeordneten Wirkungen dieses Ergebnistransfers, d.h. welchen Beitrag die Projekte zur übergreifenden Zielerreichung von Erasmus+ leisten können.</p>	1. Inwieweit werden die geplanten Ziele des geförderten Erasmus+-Projektes erreicht? Zielerreichung Projekt 2. Welche materiellen und immateriellen Ergebnisse werden erzielt? (im)materielle Ergebnisse 3. Wie verändert das Erasmus+-Projekt das Angebot/Programm der Einrichtung (Stichwort: „Internationalisierung der Bildungseinrichtung und –angebote“ und „europäische Impulse für die nationale Bildungspraxis“) Veränderung Angebot 4. Wie beeinflusst das Erasmus+-Projekt die Produktivität der Einrichtung? Veränderung Produktivität 5. Was geschieht mit den Ergebnissen und Produkten; welches Follow-up gibt es; wird von Weiterentwicklungen berichtet? Follow-up 6. Welche Hinweise auf „Erfolgs-Stories“ gibt es? Erfolgstory 7. Welche Anhaltspunkte können identifiziert werden, die zeigen, dass das Erasmus+-Projekt einen Beitrag leistet zur Erreichung der Ziele von Erasmus+ (offizielle Ziele): Qualitätsverbesserung der Bildung, Verringerung sozialer Ausgrenzung, Schaffung von Chancengleichheit, Ermöglichung von lebenslangem Lernen für alle Bürger, Angebote schaffen für die große Zahl Geringqualifizierter, Schließung der Lücke zwischen dem durch allgemeine und berufliche Bildung erworbenen Wissen und den in der Arbeitswelt erforderlichen Fertigkeiten und Kompetenzen; (noch nicht offizielles Ziel): Integration der hohen Zahl an Geflüchteten; Ausbau der auf Europa bezogenen Erwachsenenbildung (insb. politische Bildung) Zielerreichung übergreifend 8. Inwieweit wird ein Beitrag zur Schaffung einer europäischen Identität geleistet? Schaffung europ. Identität	<p>Für C3 1=leichte Veränderung 2=relativ starke Veränderung 3=sehr starke Veränderung 4=keine Änderung</p> <p>Für C7 1=Qualitätsverbesserung der Bildung 2=Verringerung sozialer Ausgrenzung 3=Schaffung von Chancengleichheit 4=Ermöglichung von lebenslangem Lernen für alle Bürger 5=Angebote schaffen für die große Zahl Geringqualifizierter 6=Schließung der Lücke zwischen dem durch allgemeine und berufliche Bildung erworbenen Wissen und den in der Arbeitswelt erforderlichen Fertigkeiten und Kompetenzen 7=Integration der hohen Zahl an Geflüchteten</p>

Nr.	Untersuchungsfragen (→ unser Verständnis)	Analyseaspekte	Ausprägungsmöglichkeiten / Gewichtung
			8=Ausbau der europa-bezogenen Erwachsenenbildung (insb. politische Bildung)
D	<p>Welche Zielgruppen bzw. Endnutzer(innen) profitieren von den Projekten?</p> <p>→ <i>Zielgruppenerreichung</i></p> <p>Mit dieser Frage soll geklärt werden, wer im Detail durch die Projekte erreicht wird.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wie werden die TN (ZG 1) für das Erasmus+-Projekt angesprochen? TN Ansprache 2. Wie lässt sich ZG 1 charakterisieren? Charakter ZG1 3. Inwieweit wird ZG 1 „erreicht“: stimmt die geplante ZG 1 auch mit der tatsächlich teilnehmenden überein? Erreichte ZG1 4. Wie lässt sich (falls vorhanden) ZG 2 charakterisieren? Charakter ZG2 5. Inwieweit wird (falls vorhanden) ZG 2 „erreicht“: stimmt die geplante ZG 2 auch mit der tatsächlich teilnehmenden überein? Erreichte ZG2 6. Inwiefern befinden sich (falls vorhanden) unter ZG 2 auch hard-to-reach groups oder strongly disadvantaged groups? Benachteiligte in ZG2 7. Welche ungeplanten Gruppen wurden ggf. darüber hinaus erreicht? Ungeplante Gruppen 	<p>Für D3, D5</p> <p>1=zum Teil erreicht 2=vollständig erreicht 3=ergänzt/ausgeweitet 4=nicht erreicht</p>
E	<p>Welche Wirkungen sind bei den Zielgruppen bzw. Endnutzer(innen) (ZG 2) zu beobachten?</p> <p>→ <i>Mobilisierung der indirekten Zielgruppe</i></p> <p>Die Frage zielt auf die Mobilisierung von Individuen, die entweder durch ZG 1 oder durch Produkte bzw. Ergebnisse des Projekts angesprochen wurden, d.h. uns interessiert, was bei dieser indirekten Zielgruppe angestoßen werden konnte.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Lernprozesse können bei ZG 2 angestoßen werden: z.B. in Bezug auf den Erwerb von Schlüsselkompetenzen, das Erlernen von Sprachen, die Sprachanwendung, interkulturelles Bewusstsein, interkulturelle Kommunikation? Angestoßene Lernprozesse ZG2 2. Wie trägt das Erasmus+-Projekt zur Professionalisierung der ZG 2 bei? Beitrag Professionalisierung ZG2 3. Was lässt ggf. auf eine Sensibilisierung für den Umgang mit Vielfalt, auf eine Horizonterweiterung oder einen Perspektivwechsel schließen? Rückschlüsse Sensibilisierung ZG2 4. Was löst die interkulturelle Begegnung bei der ZG 2 aus? Effekte interkult. Begegnung ZG2 5. Von welchen angestoßenen Denkprozessen bzw. Innovationen bzw. Transfers wird berichtet? Erhaltene Impulse ZG2 6. Inwieweit wirkt sich die Teilnahme auf die Beschäftigungsfähigkeit der ZG 2 aus? Beschäftigungsfähigkeit 	<p>Für E2</p> <p>1=leichte Veränderung 2=relativ starke Veränderung 3=sehr starke Veränderung 4=keine Änderung</p>

Nr.	Untersuchungsfragen (→ unser Verständnis)	Analyseaspekte	Ausprägungsmöglichkeiten / Gewichtung
F	<p>Welche Einflüsse haben die Projekte auf das nähere und weitere Umfeld der Einrichtung?</p> <p>→ <i>Blick ins Umfeld der Einrichtung</i> Diese Frage soll klären, welche weiteren Impulse von dem Projekt ggf. ausgehen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inwieweit wird von einem sich verändernden Image der Einrichtung berichtet? Veränderung Image 2. Von welchen Mobilisierungseffekten im Umfeld der Einrichtung wird berichtet? Mobilisierungseffekte Umfeld 3. Inwieweit wird von etwaigen anderen Veränderungen im Umfeld der Einrichtung berichtet? Veränderungen allgemein 	<p>Für F1, F2 1=leichte Veränderung 2=relativ starke Veränderung 3=sehr starke Veränderung 4=keine Änderung</p>
G	<p>Wie verändern sich Kooperationsstrukturen und Netzwerke (einer Einrichtung) durch ein Projekt?</p> <p>→ <i>Kooperations- u. Netzwerkstrukturen</i> Diese Frage soll klären, wie sich das Projekt auf etwaige Kooperations- u. Netzwerkstrukturen auswirkt.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wie ist die Zusammenarbeit im Rahmen von inländischen bzw. ausländischen Kooperationen der Einrichtung gestaltet (z.B. themenorientiert)? Kooperationsart 2. Wer nimmt an der Zusammenarbeit teil? Kooperationsakteure 3. Inwieweit begünstigt der persönliche Kontakt (z.B. durch begleitende Transfer-Workshops, internationale Treffen) oder die Langfristigkeit die Partnerschaft? begünstigende Faktoren 4. Wie sind etwaige Netzwerke aufgebaut? Art Netzwerk 5. Inwieweit funktioniert der europäische Austausch ggf. besser als der nationale, da ähnliche Interessen und Ziele verfolgt werden, aber kein direkter Wettbewerb im Wege steht (Stichwort: Offenheit, Motivation)? europ. Offenheit 6. Von welchen Synergieeffekten wird ggf. berichtet? Synergieeffekte 	<p>Für G3 1=bedeutsam 2=sehr bedeutsam</p> <p>Für G2, G4 4=Sektor-übergreifend</p>
H	<p>Inwieweit erreichen europäische Projekte eine politische Ebene?</p> <p>→ <i>politische Ebene & Europabindung</i> Diese Frage zielt einerseits darauf ab, welche Ebenen jenseits einzelner Bildungseinrichtungen erreicht werden. Andererseits fokussiert sie darauf, wie es gelingt, durch das Projekt eine Bindung zu Europa zu stärken.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Hinweise gibt es bzgl. der Erreichung einer kommunal-, landes-, bundes-, europapolitischen Ebene? Politische Ebene 2. Welche Hinweise gibt es bzgl. der Erreichung einer verbandspolitischen Ebene (z.B. Gewerkschaft, Kirche, zivilgesellschaftliche Organisationen)? Verbandsebene 3. In welchen Beschreibungen wird das Gefühl eines europäischen Zusammenhalts bzw. eines Zugehörigkeitsgefühls zu Europa manifest? Gefühl europ. Zusammenhalt 4. In welchen Beschreibungen wird die Vermittlung europäischer Werte (Achtung der Menschenwürde, Freiheit, Demokratie, Gleichheit, Rechtsstaatlichkeit, Wahrung der Menschenrechte) manifest? Vermittlung europ. Werte 5. Inwieweit reagiert das Erasmus+-Projekt auf politische Herausforderungen (z.B. Integration von Geflüchteten durch Bildung)? Reaktion auf Herausforderungen 	<p>Für H1, H2 1=zum Teil erreicht 2=vollständig erreicht 3=ergänzt/ausgeweitet 4=nicht erreicht</p>
I	<p>Welche Gelingensfaktoren lassen sich identifizieren, die für die Steuerung der Förderlinie bedeutsam sind?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inwieweit akzeptiert die ZG 1 das Erasmus+-Projekt für ihre Einrichtung? Akzeptiertes Projekt ZG1 2. Inwiefern gelingt die Kommunikation (technisch, hierarchisch, sprachlich) in den Projekten? Kommunikation 	

Nr.	Untersuchungsfragen (→ unser Verständnis)	Analyseaspekte	Ausprägungsmöglichkeiten / Gewichtung
	<p>→ <i>Steuerung Förderlinie</i> Mit dieser Frage sollen Anhaltspunkte aufgedeckt werden, die entscheidend sind für den Erfolg eines Projektes.</p>	<p>3. Über welche Schlüsselmomente während der Förderung wird ggf. berichtet? Schlüsselmomente 4. Von welchen Ideen hinsichtlich einer möglichen Weiterentwicklung von Erasmus+ in der Erwachsenenbildung wird berichtet? Ideen Weiterentwicklung</p>	
J	<p>Welche Gelingensfaktoren lassen sich identifizieren, die Hinweise für erforderliche bzw. zu unterstützende Folgeprozesse liefern?</p> <p>→ <i>Unterstützung Folgeprozesse</i> Mit dieser Frage sollen Anhaltspunkte aufgedeckt werden, die entscheidend sind für die Nachhaltigkeit eines Projektes.</p>	<p>1. Über welche bedeutsamen Weichenstellungen für die Zukunft/Nachhaltigkeit des Projekts wird ggf. berichtet? Bedeutsame Weichenstellungen</p>	
K	Thema	<p>[in den Berichten bitte die Passagen markieren, die aufgelistet werden nach der dort gestellten Leitfrage „Was waren die wichtigsten Themen, die in Ihrem Projekt behandelt wurden?“] Thema</p>	

12.2. Interviewleitfaden Einzelinterview

Kennung Analyseraster	Leitfragen für die Einzelinterviews mit der/dem Projektverantwortlichen
Rolle und Verantwortlichkeiten	
	Bitte schildern Sie uns als erstes kurz, in welchen Bereichen der Erwachsenenbildung Ihre Organisation arbeitet bzw. was ist der Auftrag Ihrer Organisation? Welche Rolle bekleiden / bekleideten Sie im Rahmen des Erasmus+-Projektes?
Ansiedlung des Erasmus+-Projektes & Stellenwert	
A	Wo genau war das Erasmus+-Projekt innerhalb Ihrer Organisation angesiedelt? → Falls nicht angesprochen, ergänzend nachfragen: Gibt es in Ihrem Hause eine spezifische Stelle, die sich um europäische Angelegenheiten kümmert? Was würden Sie sagen: Welchen Stellenwert haben europäische Projekte in Ihrer Organisation?
Strukturelle Veränderungen zu drei Zeitpunkten	
A	Uns interessieren die Ausgangsbedingungen von Organisationen, die europäische Projekte umsetzen. Musste im Zuge des Erasmus+-Projekts innerhalb Ihrer Einrichtung etwas verändert werden, um das Projekt optimal umsetzen zu können? → Falls nicht angesprochen, ergänzend nachfragen: Wurden neue Mitarbeiter(innen) eingestellt oder fortgebildet? Musste eine neue Arbeitseinheit (= Aufgabenbereich, Team, Abteilung oder Fachstelle) gegründet werden?
A	→ Falls zutreffend, bitte nachfragen: Wenn wir nochmals auf diese strukturellen Veränderungen schauen: Welche dieser Veränderungen sind nach Projektschluss erhalten geblieben? → Falls nicht angesprochen, ergänzend nachfragen: Konnten neu rekrutierte Mitarbeiter(innen) weiter beschäftigt werden? Gab es Veränderungen z.B. in der Abteilungsstruktur, die beibehalten wurden (neue Arbeitseinheit, neue Aufgabenbereiche)?
Wirkungen	
B&F	Im Rahmen unserer Studie interessieren uns ganz besonders die Wirkungen, die durch Erasmus+-Projekte ausgelöst werden.

	<p>Erzählen Sie uns bitte von Ihren Beobachtungen. Was hat das Projekt bei den Beteiligten ausgelöst? Einerseits innerhalb Ihrer Einrichtung, andererseits im Umfeld Ihrer Einrichtung?</p> <p>→Falls <i>Professionalisierung nicht angesprochen, ergänzend nachfragen</i>: Inwieweit konnten Sie Professionalisierungseffekte bei den Beteiligten beobachten?</p> <p>→<i>dezidiert nachfragen</i>: Inwiefern unterscheiden Sie in Ihrer Projektlogik direkte und indirekte Zielgruppen? Und wen haben Sie mit Ihrem Projekt de facto erreicht?</p> <p>→Falls <i>nicht angesprochen, ergänzend nachfragen</i>: Welche Resonanz haben Sie von Ihrem Umfeld erfahren – also bspw. von städtischen oder politischen Akteuren, von anderen Bildungseinrichtungen oder der Presse?</p> <p>→Falls <i>von Reaktionen aus dem Umfeld berichtet wird, bitte exemplarisch berichten lassen, wie man sich das Wirken von Erasmus+ konkret vorstellen kann</i>: Inwiefern ist die Wahrnehmung Ihrer Einrichtung durch das Erasmus+-Projekt gestiegen?</p>
<p>Nutzung der Produkte/Ergebnisse</p>	
<p>C</p>	<p>Bei unserer Analyse der bislang geförderten Erasmus+-Projekte haben wir festgestellt, dass es ganz unterschiedliche Wege gibt, wie es nach Ende der Förderung durch Erasmus+ mit dem Projekt bzw. den darin geschaffenen Produkten/Ansätzen/Elementen/Ergebnissen weitergeht. Im Zuge der Antragstellung müssen dazu ja auch erste Ideen skizziert werden.</p> <p>Wie gestaltete sich bei Ihnen der Prozess? Welche Ideen hatten Sie für die Zeit nach Förderende und was ist aus ihnen geworden?</p> <p>→<i>Dezidiert nachhaken</i>: Inwieweit haben die entwickelten Ergebnisse/Produkte zu inhaltlichen Veränderungen z.B. im Angebot Ihrer Einrichtung geführt?</p> <p>→<i>Dezidiert nachhaken</i>: Inwieweit haben die entwickelten Ergebnisse/Produkte zu weiteren Veränderungen geführt (abgesehen von den vorhin bereits thematisierten strukturellen Veränderungen).</p>

A&C&F	<p>Wenn Sie das Erasmus+-Projekt bzw. all Ihre bislang durchgeführten Erasmus+-Projekte noch einmal Revue passieren lassen: Was ist davon geblieben?</p> <p>→dezidiert nachfragen: Wie intensiv werden die Produkte/Ergebnisse heute noch gepflegt?</p> <p>→ dezidiert nachfragen: Inwieweit werden die Ergebnisse/Produkte heute noch nachgefragt?</p> <p>→ dezidiert nachfragen: Wissen Sie von anderen Einrichtungen in Deutschland, die die Ergebnisse/Produkte oder Teile davon übernommen haben?</p> <p>→Falls nicht angesprochen, ergänzend nachfragen: In welchem Kontakt stehen Sie noch mit den damals beteiligten Akteuren? Woran arbeiten Sie ggf. derzeit gemeinsam?</p>
Follow-up	
I	<p>Lassen Sie uns abschließend auf Erasmus+ als Förderinstrument blicken, das es weiterzuentwickeln gilt.</p> <p>Welche Unterstützung bräuchten Sie bzw. welche Unterstützung hätten Sie damals benötigt, um das Projekt bzw. Erasmus+-Projekte allgemein auch nach Förderende gut nachzubetreuen, d.h. gemeinsam entwickelte Produkte oder gewonnene Erkenntnisse umzusetzen?</p>
Schluss	
	<p>Wir sind am Ende des Interviews angekommen. Gibt es von Ihrer Seite noch etwas, was wir nicht angesprochen haben, aber im Rahmen dieser Studie wichtig wäre zu erwähnen? Wenn dem so ist, dann wäre dafür jetzt noch Zeit.</p>

12.3. Interviewleitfaden Fokusgruppeninterview

Rolle und Verantwortlichkeiten	
A	Bitte stellen Sie sich vor und erläutern Sie kurz, wie Sie in das Erasmus+-Projekt involviert waren und welche Berührungspunkte Sie damit hatten.
Strukturelle Veränderungen zu drei Zeitpunkten	
A	<p>Uns interessieren die Ausgangsbedingungen von Organisationen, die europäische Projekte umsetzen.</p> <p>Daher zunächst die Frage: Wie hat sich Ihre Organisation bzw. wie haben Sie sich auf das Erasmus+-Projekt vorbereitet, um es optimal umsetzen zu können?</p> <p>→ Falls nicht angesprochen, ergänzend nachfragen: Musste im Zuge des Erasmus+-Projekts innerhalb Ihrer Einrichtung etwas verändert werden, um das Projekt optimal umzusetzen? Denkbar wären z.B. Neueinstellungen, Fortbildungen von Mitarbeiter(inne)n, die Neugründung einer Arbeitseinheit etc.</p>
A	<p>→ Falls zutreffend, bitte nachfragen: Wenn wir nochmals auf diese strukturellen Veränderungen schauen: Welche dieser Veränderungen sind nach Projektschluss erhalten geblieben?</p>
Wirkungen	
B&F	<p>Im Rahmen unserer Studie interessieren uns ganz besonders die Wirkungen, die durch Erasmus+-Projekte ausgelöst werden.</p> <p>Erzählen Sie uns bitte von Ihren Beobachtungen. Was hat das Projekt bei den Beteiligten ausgelöst? Einerseits innerhalb Ihrer Einrichtung, andererseits im Umfeld Ihrer Einrichtung?</p> <p>→ dezidiert nachfragen: Inwiefern unterscheiden Sie in Ihrer Projektlogik direkte und indirekte Zielgruppen? Und wen haben Sie mit Ihrem Projekt de facto erreicht?</p> <p>→ Falls nicht angesprochen, ergänzend nachfragen:</p>

	<p>Uns interessiert natürlich auch, wie das Umfeld Ihrer Organisation auf das Erasmus+-Projekt reagiert hat. Welche Resonanz haben Sie bekommen und von wem? (Denkbar wären z.B. städtische Stellen, politische Akteure, Kooperationspartner oder Presse?)</p>
<p>Nutzung der Produkte / Ergebnisse</p>	
<p>C</p>	<p>Bei unserer Analyse der bislang geförderten Erasmus+-Projekte haben wir festgestellt, dass es ganz unterschiedliche Wege gibt, wie es nach Ende der Förderung durch Erasmus+ mit dem Projekt bzw. den darin geschaffenen Produkten/Ansätzen/Elementen/Ergebnissen weitergeht.</p> <p>Wie gestaltete sich bei Ihnen der Prozess? Welche Ideen hatten Sie für die Zeit nach Förderende und was ist aus ihnen geworden?</p> <p>→Dezidiert nachhaken: Inwieweit haben die entwickelten Ergebnisse/Produkte zu inhaltlichen Veränderungen z.B. im Angebot Ihrer Einrichtung geführt?</p> <p>→Dezidiert nachhaken: Inwieweit haben die entwickelten Ergebnisse/Produkte zu weiteren Veränderungen geführt (abgesehen von den vorhin bereits thematisierten strukturellen Veränderungen)?</p>
<p>A&C&F</p>	<p>Wenn Sie das Erasmus+-Projekt bzw. all Ihre bislang durchgeführten Erasmus+-Projekte noch einmal Revue passieren lassen: Was ist davon geblieben?</p> <p>→dezidiert nachfragen: Wie intensiv werden die Produkte/Ergebnisse heute noch gepflegt?</p> <p>→ dezidiert nachfragen: Inwieweit werden die Ergebnisse/Produkte heute noch nachgefragt?</p> <p>→ dezidiert nachfragen: Wissen Sie von anderen Einrichtungen in Deutschland, die die Ergebnisse/Produkte oder Teile davon übernommen haben?</p> <p>→Falls nicht angesprochen, ergänzend nachfragen: In welchem Kontakt stehen Sie noch mit den damals beteiligten Akteuren?</p>

Follow-up	
I	<p>Lassen Sie uns abschließend auf Erasmus+ als Förderinstrument blicken, das es weiterzuentwickeln gilt.</p> <p>Welche Unterstützung bräuchten Sie bzw. welche Unterstützung hätten Sie damals benötigt, um das Projekt bzw. Erasmus+-Projekte allgemein auch nach Förderende gut nachzubetreuen, d.h. gemeinsam entwickelte Produkte oder gewonnene Erkenntnisse umzusetzen?</p>
Schluss	
	<p>Wir sind am Ende des Interviews angekommen.</p> <p>Gibt es von Ihrer Seite noch etwas, was wir nicht angesprochen haben, aber im Rahmen dieser Studie wichtig wäre zu erwähnen?</p> <p>Wenn dem so ist, dann wäre dafür jetzt noch Zeit.</p>

12.4. Fragebogen für geförderte Einrichtungen / für 2019 erstmals geförderte Einrichtungen / für bisher nicht geförderte Einrichtungen

Die Fragebögen werden auf Nachfrage durch die Nationale Agentur gerne zur Verfügung gestellt.

12.5. Essays der acht Fallstudien

Fallstudie 1

ANSIEDLUNG DES ERASMUS+-PROJEKTES

Bei der Organisation, die das Erasmus+-Projekt als koordinierende Einrichtung verantwortete, handelt es sich um eine Bildungs- und Begegnungsstätte in kirchlicher Trägerschaft, die aus der Arbeiterbewegung heraus entstanden ist. Mit seinen Angeboten fokussiert die Einrichtung Arbeitnehmer(innen) im weitesten Sinne sowie Menschen, die derzeit keine Arbeit haben. Gemeinsam mit einer Vielzahl von Organisationen entwickelt die Einrichtung passgenaue Angebote. Die Befragten verstehen sich selbst als *Denkfabrik*. So tritt die Bildungs- und Begegnungsstätte zwar als Veranstaltungsort und -anbieter in Erscheinung, jedoch i.d.R. immer gemeinsam mit ein oder mehreren Trägern, mit denen das Angebot zusammen entwickelt wird. Dadurch kann sichergestellt werden, dass das Angebot sich an den Bedarfen im Feld orientiert. Das ist, glaube ich, (...) was wir dann machen. Dass man also quasi einen Missstand oder auch eine potenzielle Weiterentwicklung an uns ranträgt und wir dann denken, wie kann man das jetzt in ein größeres Projekt denken, wie kann man das vielleicht auch einfach in eine Schulung denken, wie kann man das in ein Seminar denken, wo gibt es Fördertöpfe dafür, das zu machen, wo gibt es Kapazitäten, das auch inhaltlich gut zu bestücken. Und dann fangen wir an, was zu entwickeln und zu machen.

Im Zentrum des Erasmus+-Projektes stand die Entwicklung sowie der Einsatz von Bildungsmodulen zum Thema Salutogenese für Mitarbeitende im Gesundheitswesen.

Die Projektleitung wurde von zwei Personen der koordinierenden Einrichtung übernommen. Dieses Modell der Doppelspitze wird traditionell für große Projekte gewählt, um etwaige Ausfälle besser kompensieren zu können. Zudem deckten beide Personen unterschiedliche Schwerpunkte und Beziehungsgeflechte innerhalb des Projektes ab. Du bist in der Führungskräftechule der Pflegeeinrichtungen hier vor Ort seit Jahren unterwegs, also hast da inhaltlich viel mehr Erfahrung in dem Pflegebereich, und ich bin derjenige, der in diesem EZA-Netzwerk⁴⁶ durch die Gegend reist und eben die Kontaktpersonen vor Ort auch einfach kannte. Auf Honorarbasis wurden zusätzlich Personen eingebunden, die v.a. für die Erarbeitung der intellektuellen Outputs zuständig waren. Diese stammten aus einem Honorarkräftepool, über den die Organisation verfügt.

Innerhalb der Bildungs- und Begegnungsstätte gibt es keine formal verankerte Stelle für europäische Angelegenheiten. Das Haus ist in drei Fachbereiche gegliedert: Beratung, Seminare und Projekte. Die Projektleiter(innen) gehörten den beiden Bereichen Beratung und Projekte an. Durch die Zertifizierung nach ISO 9001, über die das Haus verfügt, so die Auskunft in den Interviews, sei klar geregelt, wie Projekte von der Idee bis hin zur Umsetzung organisiert werden müssten. Die Projektleitung erfolgte arbeitsteilig und stark kompetenzorientiert.

Die Projektleitung sah von Anfang an die Notwendigkeit, das Projektanliegen auf europäischer Ebene zu platzieren. Der Stellenwert europäischer Projekte bzw. eines europäischen Ansatzes innerhalb des eigenen Hauses wird generell als hoch eingeschätzt, wenngleich sich dies (noch) nicht in zahlreichen Angeboten manifestiert, die gemeinsam mit anderen europäischen Partnerorganisationen gestaltet werden. Aufgrund der Trägerstruktur (Sozialverbände und Kirche) sei der Blick momentan eher noch

⁴⁶ EZA = Europäisches Zentrum für Arbeitnehmerfragen. In ihm haben sich Gewerkschaften, Arbeitnehmerorganisationen und Think Tanks zusammengeschlossen. <https://www.eza.org/>

nach innen gerichtet. Zudem seien Erasmus+-Projekte häufig betriebswirtschaftlich auch nicht sinnvoll, da sie ein Zuschussgeschäft seien. Lägen dann allerdings Ergebnisse vor, die die Bedeutung eines europäischen Ansatzes sichtbar werden lassen, würde darauf wertschätzend reagiert.

AUSGANGSBEDINGUNGEN UND VERÄNDERUNGEN DURCH DAS ERASMUS+-PROJEKT

Die hier im Fokus stehende Bildungs- und Begegnungsstätte ist selbst Mitglied in unterschiedlichen Lobbygruppen, darunter befindet sich auch das Europäische Zentrum für Arbeitnehmerfragen (EZA). Im Rahmen dieses EZA-Netzwerks wurde das Thema Salutogenese von Pflegekräften angesprochen, um in Erfahrung zu bringen, ob es in anderen europäischen Ländern dazu bereits übertragbare Konzepte gibt. Daraus entstand gemeinsam mit 7 Partnern (darunter einige EZA-Partnerorganisationen) das Erasmus+-Projekt. Zwei Professoren begleiteten das Projekt zudem wissenschaftlich-beratend.

Weder die Projektleitung noch die Honorarkräfte mussten im Vorfeld gesondert geschult werden. Vielmehr wurden die auf Honorarbasis engagierten Personen direkt so ausgewählt, dass sie aufgrund ihrer Qualifikation zum Erasmus+-Projekt „passten“. Das Gleiche wurde auch vom deutschen Partner (Arbeiterwohlfahrt Kreisverband X) samt des deutschen Sub-Partners (Pflegeschule der Arbeiterwohlfahrt) berichtet.

Als wichtiger Schritt innerhalb des Projektverlaufs wurde die Bedarfsanalyse zur aktuellen Belastungssituation von Pflegekräften in unterschiedlichen europäischen Ländern angesehen, die zu Beginn des Projektes durchgeführt wurde. Erasmus+ hat uns ermöglicht, diese große Fragebogenaktion in Heimen und Krankenhäusern zu machen. Sie führte zum einen dazu, dass im Detail die Problemlage ausgearbeitet werden konnte, auf der dann Lösungsstrategien aufbauen, darunter z.B. die Ausarbeitung eines modularisierten Curriculums. Diese Feststellung des Status quo lieferte zum anderen aber auch eine wichtige Daten- und Argumentationsgrundlage für die Phase nach Projektende. So würden auch heute noch neue Pflegeeinrichtungen und Kliniken unter Zuhilfenahme dieser Grundlage rekrutiert. Speziell die Überzeugung der Führungskräfte gelänge mit diesem faktenbasierten Ansatz sehr gut. Mit diesen Fragenbögen und den Ergebnissen hat man natürlich auch was in der Hand(...), wenn man neue Pflegeeinrichtungen akquiriert(...). Und das tun wir genau so(...). Also ich kann anders ansetzen, das ist super.

Das Projekt führte innerhalb der koordinierenden Einrichtung zu keinen strukturellen Veränderungen, weder während der Projektlaufzeit noch danach. Was sich jedoch verändert hätte, so die Befragten, sei das Bewusstsein für einen europäischen Lösungsansatz auf Geschäftsführungs- und Vorstandsebene. Also das ist, glaube ich, so die größte Wirkung, die hier Einzug gehalten hat, dass heute in fast jeder Diskussion, wenn wir sagen, wir wollen zu irgendeinem Thema aus dem Bereich Arbeitnehmerrecht oder Arbeitnehmerschutz was machen, immer diese europäische Frage auf einmal mit im Raum ist.

Die AWO-Pflegeschule flocht das modularisierte Curriculum zu großen Teilen dauerhaft in ihre Fort- und Weiterbildungsangebote ein. Der AWO Kreisverband X schickt in der Folge bis zum heutigen Tage seine Mitarbeitenden aus insgesamt zwei Altenheimen und zwei Ambulanten Diensten zu diesen Fort- und Weiterbildungen.

Die Honorarkräfte wurden nach Ende der Projektlaufzeit nicht durch die Bildungs- und Begegnungsstätte als feste oder befristete Mitarbeitende übernommen. Dies sei von Beginn an kein Ziel und auch kein Wunsch der Honorarkräfte gewesen.

WIRKUNGEN DES PROJEKTES

Das Projekt half den Partnern in erster Linie dabei, sich über die unterschiedlichen Strukturen und Einflussmöglichkeiten in den europäischen Gesundheits- und Hilfesystemen zu informieren und darüber gemeinsame oder auch divergierende Anknüpfungstellen zu identifizieren.

Hinsichtlich der Zielgruppenlogik unterscheidet die koordinierende Einrichtung nicht in direkte und indirekte Zielgruppen. Vielmehr wurden im hier benannten Projekt die Pflegekräfte ganz eindeutig als Zielgruppe angesehen. Die Zielgruppe in meinem Blick ist die Person, die nachher am Ende von dem Produkt partizipiert, die da den Nutzen von hat. Um diese Zielgruppe zu erreichen, wurden Partner identifiziert, mit denen entweder gemeinsam das Projekt auf den Weg gebracht oder die im Laufe des Prozesses noch mit eingebunden wurden (Sub-Partner). Sie werden jedoch allesamt explizit als Partner angesehen und nicht als indirekte Zielgruppe.

Vertreter(innen) der AWO sowie der AWO-Pflegeschule berichteten im Interview davon, wie eindrücklich für sie die Berichte der Vertreter(innen) der europäischen Partneereinrichtungen waren und wie sie diese Eindrücke in ihrem Arbeitskontext bis zum heutigen Tage nutzen. Dabei ging es v.a. um den grundsätzlichen Perspektivwechsel, der auch als Horizonterweiterung begriffen wird. Man weiß in seinem eigenen Tun gar nicht, auf welchem Stand andere Länder sind, wo sind die guten Seiten, wo sind die schlechten Seiten? Man hat das Gefühl, die anderen machen alles anders, aber man weiß es eigentlich gar nicht. Man hört zwar viel, aber man hat gar nicht die Gelegenheit, sich auszutauschen. Und das war eigentlich schon mal ganz interessant, dass da Kollegen aus Italien, Estland [zusammenkamen]. Ferner berichteten sie, dass die modularisierten Schulungsangebote von den Mitarbeitenden der Altenheime und Ambulanten Dienste gut angenommen würden.

Die Erkenntnis, dass es sich a) bei dem identifizierten Problem um kein institutionelles oder rein regionales Problem handelt, sondern um ein Problem, das auch Kolleg(inn)en in anderen europäischen Ländern beschäftigt und b) es im europäischen Vergleich unterschiedliche Lösungswege gibt, löste bei den Führungskräften aus Altenheimen und Krankenhäusern eine große Offenheit gegenüber den Projektangeboten aus.

Innerhalb der koordinierenden Einrichtung hätten die Erfahrungen, die durch Erasmus+-Projekte gesammelt wurden, dazu geführt, dass sich auch auf Ebene der Hausleitung sowie der Trägerschaft des Hauses das Bewusstsein verändert; dass manchen Problemen nur mit einem europäischen Ansatz begegnet werden könne. Das begreifen die jetzt nach und nach, wie wichtig Europa ist, dass man das immer so zusammendenken muss.

Der Partner (AWO Kreisverband) berichtete von unterschiedlichen Rückmeldungen aus seiner Verbandsstruktur, die er auf Berichte über seine Projektteilnahme erhielt: von Anerkennung bis hin zu dafür hätten wir jetzt keine Zeit.

Die überregionale Presse berichtete über das Projekt, v.a. weil gleich zwei Schirmherrinnen (eine Landesgesundheitsministerin sowie eine Europaabgeordnete) gewonnen werden konnten und die genannte Gesundheitsministerin die Abschlussveranstaltung des Projektes in Deutschland besuchte.

FOLLOW-UP-PROZESSE

Insgesamt wurde das Projekt von den Befragten als äußerst erfolgreich bewertet. Allerdings könne die Frage, was sich bei den europäischen Partnern seit Ende des Projektes getan habe, nicht seriös beantwortet werden, da eine Nachbefragung nie zur Diskussion stand und daher auch keine Mittel dafür eingeplant wurden. Man stehe jedoch mit den Partnern nach wie vor in engem Kontakt. Mit drei der insgesamt sieben Partnereinrichtungen wurde auch ein neues Erasmus+-Projekt beantragt, das im Herbst 2019 startete. Dieses neue Projekt nimmt ein anderes Thema in den Fokus (Wanderarbeit), jedoch können bestimmte Inhalte wie z.B. psychosozialer Stress, die auch in dem hier näher betrachteten Projekt eine Rolle spielten, wieder aufgegriffen werden.

Die koordinierende Einrichtung berichtete ferner von Anfragen, die sie im Nachgang zum Projekt von anderen Pflegeschulen aus Deutschland erhielt, die ebenfalls Interesse an dem Curriculum bekundeten. Darüber hinaus entwickelte die koordinierende Einrichtung ein Seminar für Mitarbeitenden-Vertretungen zum Thema psychische Gesundheit am Arbeitsplatz, das zahlreiche Inhalte des Curriculums aufgreift. Dieses Seminar wird mittlerweile von Akteuren aus dem ganzen Bundesgebiet nachgefragt.

Der deutsche Partner (AWO Kreisverband) konstatierte, dass es für ihn besonders wichtig war, dass das Projekt eine feste und dauerhafte Verankerung in der AWO-Pflegeschule findet, es somit weit über die positive persönliche Erfahrung, die man im Projekt gemacht habe, hinausgegangen sei.

Auf Fachforen sowie in Verbandskreisen wurde und wird v.a. über das modulare Curriculum berichtet sowie generell über die Teilnahme am Erasmus+-Projekt, wenngleich dies nicht einer gezielten Werbestrategie folge. Aber wir haben jetzt keinen Werbezug gemacht.

Hinsichtlich der politischen Forderungen und Handlungsempfehlungen wurden die Kontakte zur EZA genutzt. So hätte bspw. der belgische Partner diese auf gewerkschaftlicher Ebene sehr gezielt eingesetzt, um politischen Druck zu erzeugen.

WAS WIRD MIT DEN ERGEBNISSEN GEMACHT?

Die erarbeiteten intellektuellen Outputs, darunter z.B. das modulare Curriculum zur Schulung von Pflegekräften, die Ergebnisse der Bedarfsanalyse sowie Handlungsempfehlungen für Pflegeschulen und nationale Ausbildungsagenturen, stehen nach wie vor zur Verfügung. So würde z.B. das Curriculum bis zum heutigen Tage sehr hohe Klickzahlen auf der Webseite des Trägers erhalten. Die intellektuellen Outputs würden von den Partnern nach wie vor genutzt, jedoch komme es stark auf ihren Arbeitskontext an, auf welches Produkt sie vor allen Dingen zurückgreifen. Also das Gesamtcurriculum nutze ich nicht in meiner Arbeit, aber viele (...) Einzelbausteine und die ganzen Nebenergebnisse, v.a. aus der ganzen Fragebogenaktion (...) und auch gerade die Vorträge von dem Herrn [X], zum Thema Stress und wie man eigentlich Mitarbeiter schützen kann. (...) Und, das muss ich ehrlich sagen, vieles von dem, was ich selbst auch gelernt habe, war mir trotz therapeutischer Ausbildung oder beraterischer Ausbildung und irgendwann mal auch sozialpädagogischer Ausbildung, vor dem Projekt noch relativ fremd. So dass ich da für mich in meiner Arbeit der Interessensvertretung viele Einzelprodukte immer wieder nutze.

Die Organisationen, mit denen im Fachbereich Beratung regelmäßig zusammengearbeitet wird, darunter u.a. Mitarbeitervertreter(innen) aus Altenheimen und Krankenhäusern, fragen nach den Ergebnissen des Erasmus+-Projektes explizit nach. Sie hätten, so die Auskunft, von den Projektaktivitäten erfahren und würden sich sehr interessiert zeigen. Sie fragen gezielt Schulungen nach. Und auch das

Umfeld dieser Organisationen würde Interesse bekunden. Das heißt, bei unseren Kunden und in diesem Netzwerk, wo diese Kunden aktiv sind, da sind auch sicherlich Leute aufmerksam geworden, die jetzt nicht sowieso schon per se bei uns im Haus waren, aber über diese Arbeitnehmervertretungs-schiene gab es sehr viele Rückmeldungen, gibt es immer noch Rückmel-dungen, wir möchten da gerne was tun.

Die beiden Projektleiter(innen) nutzen die Projektergebnisse darüber hinaus für die Erarbeitung wei-terführender Angebote. Auch hierfür seien die Fakten aus der vorne erwähnten Bedarfsanalyse wieder von besonderer Bedeutung. So würden sie die eigene Argumentationsfähigkeit stärken und dabei hel-fen, Widerstände zu überwinden. Ich weiß, das Entrée in ein solches Unternehmen – es sind ja Unternehmen – ist für mich ein anderes geworden. Ich gehe da nicht mehr so blank hin wie vorher. Was mir auch nützt – wie soll ich das beschreiben, indem ich auf andere Länder gucke. (...) Die Art und Weise wie die das bewältigt haben und angehen und wie die das zum Thema machen, das hat mir geholfen an einigen Stellen, wenn ich auf Widerstände treffe mit Einrichtungen.

RESUMÉ

Das Projekt wurde von den Befragten äußerst positiv bewertet. Als sinnvolle Unterstützungsmaß-nahme hätte aus Sicht der Projektleitung sowie der AWO-Pflegeschule rund ein bis zwei Jahre nach Ende des Projektes eine Feedback- und ggf. Überarbeitungsschleife eingeplant werden müssen, um a) das Curriculum nochmals zu überprüfen, da sich häufig erst nach einem intensiven Praxiseinsatz und mit etwas Abstand Anpassungsbedarfe zeigen würden, um b) ein transnationales Follow-up-Treffen mit den Partnern und Sub-Partnern veranstalten zu können, im Rahmen dessen auch noch einmal die Möglichkeit bestünde, über Weiterentwicklungen zu reflektieren und Potentiale zu erkennen (...) wo man die Partner und die Subpartner, die das dann durchgeführt haben, gefragt hätte, was kommen euch noch für andere Ideen in euren regio-nalen Strukturen, wo man das [den Projektansatz] unterbringen kann, und welche Hilfe braucht ihr? Könnt ihr uns gebrauchen, könnt ihr selber etwas entwickeln? (...) Ohne gleich wieder ein mega Projekt machen zu müssen, weil das ist für Partner unglaublich anstrengend, also nicht nur für uns (...) und um c) die Wirkungen des Projektes direkt bei der Zielgruppe zu erfassen.

Die direkte Berücksichtigung solch einer stark zeitversetzten Nachkontaktphase in einem einzigen Erasmus+-Antrag würde, so die Einschätzung, zwar möglich sein, sie würde das Projekt jedoch in Teilen „künstlich“ aufblähen, weshalb die Aussicht auf Förderung abnehme.

Als weitere Unterstützungsmaßnahme wurde von den Interviewpartner(inn)en vorgeschlagen, bei der Europäischen Kommission ein „Recht auf Anhörung“ eingeräumt zu bekommen. Erasmus+ ist ja in vielen Varianten sehr politisch. (...) Ich kann Leitlinien entwickeln, die kann ich auch weitergeben, die kann ich auch meiner Schirmherrin [Europaabgeordnete] geben und sagen: Mach mal, oder machen Sie mal. Aber ich würde mir wünschen, dass man uns [Projektverantwortliche] manchmal hört. Ebenfalls würde man sich zu gegebener Zeit von der EU und auch den politischen Schirmherr(inn)en eine Rückmeldung wünschen, was mit den politischen Handlungsempfehlungen weiter geschehen sei.

Fallstudie 2

ANSIEDLUNG DES ERASMUS+-PROJEKTES

Die 1895 gegründete Organisation ist aus einer Arbeiterbewegung heraus entstanden und bundesweit durch Landesverbände mit dazugehörigen ehrenamtlich agierenden Ortsgruppen vertreten. Der im Rahmen der Studie untersuchte Landesverband ist in einem ostdeutschen Bundesland beheimatet. Während der DDR war die Organisation verboten, weshalb sich der Landesverband erst nach der Wende wieder neu aufstellen konnte. Ziel der Organisation heute ist die Schaffung non-formaler BNE-Bildungsangebote⁴⁷ für die ganze Familie, wobei der Fokus auf marginalisierten Familien liegt, wozu u.a. Ein-Eltern-Familien, Familien mit geringen finanziellen Mitteln, Regenbogen-Familien, Familien mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen etc. zählen.

Im Zentrum des Erasmus+-Projektes stand die Ausbildung ehrenamtlicher sog. Familien-Teamer(innen) in unterschiedlichen Ländern, die dann gemeinsam Familienbildungs- und Begegnungsangebote konzipierten und durchführten.

Der hier untersuchte Landesverband, der das Erasmus+-Projekt als koordinierende Einrichtung leitete, gliedert sich in zwei Bereiche: Jugendarbeit und Erwachsenenarbeit. In beiden Bereichen werden Erasmus+-Projekte umgesetzt. Früher war der Landesverband auch an Grundtvig-Projekten beteiligt, jedoch nie als koordinierende Einrichtung. Innerhalb des Landesverbandes gibt es keine formal verankerte Stelle für europäische Angelegenheiten. Allerdings zieht sich der europäische Gedanke durch die gesamte Organisation, zumal sie auch mit einem europäischen Dachverband internationale Strukturen besitzt.

Der Landesverband versteht sich in seiner Satzung und seinem Leitbild als internationale Organisation, jedoch haben nationale Projekte, auch vor dem Hintergrund begrenzter hauptamtlicher Kapazitäten, Vorrang. Europäische Projekte werden somit eher on top angestoßen, da sie Einzelakteuren ein Anliegen sind. Und das ist natürlich auch für mich jetzt als [Geschäftsführung] nicht meine erste Aufgabe, sondern solche Dinge macht man dann eher noch aus einer Herzensangelegenheit heraus und sagt, ich mach das jetzt im Ehrenamt. Ich habe die Antragstellung z.B. in meinem Osterurlaub gemacht.

Das Erasmus+-Projekt, das mittlerweile abgeschlossen ist, war im Erwachsenenbereich angesiedelt. Die Projektleitung oblag der Geschäftsführung, die in Personalunion auch den gesamten Erwachsenenbereich verantwortet. Auf Honorarbasis wurde zusätzlich eine Projektkoordination eingebunden. Ebenfalls auf Honorarbasis wurden mehrere Trainer(innen) für die Durchführung der Teamer(innen)-Ausbildung engagiert. Zu den europäischen Projektpartnern zählten Nichtregierungsorganisationen aus dem Bereich der sozialen Arbeit sowie eine Lehrerinitiative. Zu allen Partnern bestanden schon vor dem Erasmus+-Projekt Verbindungen durch andere gemeinsame Vorhaben.

AUSGANGSBEDINGUNGEN UND VERÄNDERUNGEN DURCH DAS ERASMUS+-PROJEKT

Die Projektidee entwickelte sich aus einem immer deutlicher werdenden Bedarf heraus, der u.a. auch von den ehrenamtlichen Ortsverbänden artikuliert wurde und von ihnen als schon immer existent wahrgenommen wird: Der Bedarf existiert nicht erst seit Kurzem; er ist kontinuierlich schon immer existent. Der Bedarf wird nur nicht wahrgenommen. Denn im Gegensatz zum Bereich der Jugendarbeit besitzt

⁴⁷ BNE = Bildung für Nachhaltige Entwicklung

die Erwachsenenarbeit/Erwachsenenbildung (noch) keine flächendeckende internationale Struktur, so dass sowohl Akteure als auch Zielgruppe nur langsam überhaupt erst ihren Bedarf äußern können. Letztlich wurde das Konzept von mehreren Akteuren gemeinsam entwickelt, was als wichtige Ausgangsbedingung für einen erfolgreichen Projektverlauf gesehen wird.

Weder die Projektleitung noch die Projektkoordination noch die Trainer(innen) mussten im Vorfeld gesondert geschult werden. Vielmehr wurden die auf Honorarbasis engagierten Personen direkt so ausgewählt, dass sie aufgrund ihrer Qualifikation zum Erasmus+-Projekt „passten“. Im Rahmen eines offen gestalteten Verfahrens wurden demnach potenzielle Kandidat(inn)en eingeladen, sich zu bewerben und mittels Vorbereitungsgesprächen auf das Projekt eingestimmt. Hinzu kam, dass speziell die Projektkoordination selbst an der Ausarbeitung des Erasmus+-Projektantrags mitgewirkt hatte und dadurch bereits sehr vertraut mit dem Thema war.

Die beiden deutschen „Internationalen Familienteamer(innen)“, mit denen im Rahmen der Studie ebenfalls ein Interview geführt werden konnte, bereiteten sich ihrerseits nicht auf das Projekt vor. Beide haben Vorerfahrungen im Bereich soziale Arbeit. Sie ließen sich eher überraschen. Zur Vorbereitung des ersten sowie der nachfolgenden Treffen wurden jedoch Hausaufgaben verteilt, mittels derer eine Sensibilisierung für die Thematik hervorgerufen werden sollte. Das waren solche Fragen wie, was habt ihr für ein Familienverständnis, für einen Familienbegriff? Das war die Frage nach, wie spiegelt sich Familie in der Gesellschaft wider, wie wird Familie wahrgenommen in der Gesellschaft? Und die dritte Frage war, wie spiegelt es sich im Gesetz wider, wo taucht da Familie auf?(...)Bei der Ausbildung hatten wir auch nochmal eine kleine Aufgabe, (...)irgendwas wie Methoden mitbringen, die funktionieren. Methoden, aber auch Gesetzmäßigkeiten, weil das ja in der Abstimmung – ab wann darf man überhaupt Alkohol trinken, in welchem Alter – total unterschiedlich ist in den sechs Ländern.

Während der Projektlaufzeit wurde der Landesverband offiziell durch die zuständigen Stellen im Bundesland als Familienverband anerkannt. Dies hatte auch positive Auswirkungen auf das Erasmus+-Projekt. So konnte a) die Geschäftsstelle des Landesverbandes personell besser ausgestattet werden und b) konnte angeschlossen an den Landesverband eine ehrenamtliche Fachgruppe Familie (auch Referat Familie genannt) eingerichtet werden. Durch diese Fachgruppe wurde das Projekt inhaltlich sehr gut beraten, so die Einschätzung im Interview. Diese Fachgruppe sorgte als Schnittstelle zum Projekt darüber hinaus auch dafür, dass Strategien für die Zeit nach dem Projekt für den gesamten Landesverband entwickelt werden konnten.

Die Honorarkräfte wurden nach Ende der Projektlaufzeit nicht durch den Landesverband als feste oder befristete Mitarbeitende übernommen. Dies sei von Beginn an kein Ziel und auch kein Wunsch der Honorarkräfte gewesen.

WIRKUNGEN DES PROJEKTES

Der intensive europäische Austausch der Projektpartner hatte zur Folge, dass sich die Partner eingehend mit der jeweils vorherrschenden familienpolitischen Situation in ihren Ländern auseinandersetzten. Dabei musste die koordinierende Einrichtung, also der hier im Fokus stehende Landesverband, feststellen, dass sich in seinem Bundesland diesbezüglich einige Rahmenbedingungen in den letzten Jahren zum Positiven entwickelt hatten, was für die europäischen Partner gleichsam als good practice-

Beispiel diene. Außerdem zeigte sich, dass der vom Landesverband gewählte Schwerpunkt, marginalisierte Familien, gleichsam als Vorbild für die anderen Partner diene. So begannen die Partner in der Folge auch in ihren Ländern, z.T. erstmals mit dieser Gruppe zu arbeiten. Also es war auf jeden Fall eine Kompetenzerweiterung(...). Also da hat sich für Organisationen was verändert zu merken, ich kann von anderen Partnerorganisationen Ideen übernehmen, Ansätze übernehmen, Methoden übernehmen, ich kann meine Haltung verändern. Drei der Partnerorganisationen hätten, so die Wahrnehmung, hinsichtlich ihrer sozialarbeiterischen und interkulturellen Kompetenz, aber auch hinsichtlich ihrer Methodenvielfalt und professionellen Arbeitsweise große Sprünge nach vorne gemacht. Die anderen hätten sich eher in ihrer Arbeitsweise bestätigt gefühlt.

Hinsichtlich der Zielgruppenstrukturierung war das Projekt von Beginn an so angelegt, dass die Zielgruppen nicht in direkte und indirekte Zielgruppen eingeteilt wurden sondern eher entlang von Ebenen. Demnach waren neben den Partnerorganisationen auch die sog. internationalen Familienteamer(innen), die durch entsprechende Trainings für ihren Einsatz mit Familien geschult wurden, auf einer Ebene angesiedelt. Auf einer anderen Ebene standen die Familien. Und politische Akteure stellten auf einer vierten Ebene die Zielgruppe dar.

Das Erasmus+-Projekt, das als Familienbildungs- und Begegnungsprojekt angelegt war, sorgte sowohl auf Seiten der Teamer(innen) als auch auf Seiten der Familien für zahlreiche europäische Momente, in denen Europa erlebbar wurde: Denn im Rahmen der Teamer(innen)-Ausbildung (9-tägiges Modul auf Englisch plus Vor- und Nachbereitungstreffen) begegneten sich je fünf Personen aus sechs unterschiedlichen Ländern. Im Anschluss an die Ausbildung folgte ein Praxiseinsatz. Die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Ansätzen löste bei den Teamer(inn)en zum Teil umfangreiche Lern- und Reflexionsprozesse aus. Durch die Praxisphase konnte zudem zuvor nur theoretisch erworbenes Wissen (auch z.B. aus dem Studium, auf das zahlreiche Teamer(innen) zurückgreifen konnten) auf seine Praxistauglichkeit hin überprüft und angewendet werden. Eine totale Mind-Explosion. (...) Und das hat die [Teamer/-innen] auf persönlicher Ebene nicht nur am Thema weitergebracht, sondern auch in ihrer interkulturellen Kompetenz, also die Leute zu treffen aus anderen Ländern, da ist so viel in der informellen Zeit passiert.

Die oben erwähnten Praxiseinsätze (als praktischer Teil der Weiterbildung) fanden in einem Spektrum von eher niedrigschwelligen Angeboten wie z.B. einer Kinderwagenwanderung bis hin zu anspruchsvollen Angeboten wie z.B. achttägigen europäischen Familienbegegnungsfreizeiten statt. Von den insgesamt 30 ausgebildeten Teamer(inne)n entschlossen sich rund 12 für die Organisation von insgesamt zwei Freizeiten (je 40 Menschen aus sechs Ländern plus Teamer(innen)). In den Interviews wurde im Besonderen auf die Wirkungen eben dieser Freizeiten eingegangen. Sie hätten zu intensiven interkulturellen Lernprozessen, einer immensen Horizonterweiterung und zum Kennenlernen bisher fremder Herangehensweisen geführt. Und da gab es auch [Familien], wo der Vater dann z.B. so sagt, (...) ich bin hier jetzt verantwortlich für meine drei Kinder und war selber noch nie im Ausland und weiß gar nicht, ob ich mir das zutraue. (...) Also wenn dann so ein Vater sieht, dass die eigenen Kinder mit anderen Kindern in Austausch treten, obwohl eben eine Sprachbarriere da ist, dass die dann nach zehn Tagen einfach völlig überwältigt sind.

Auf einer Veranstaltung, im Rahmen derer Entsandte aller vier Zielgruppen zusammenkamen, wurden gemeinsam familienpolitische Forderungen erarbeitet. Diese wurden danach in den einzelnen Ländern im Zuge weiterer Veranstaltungen veröffentlicht. Für die koordinierende Einrichtung hatte sich ein guter Zugang zur Staatskanzlei sowie ins Sozialministerium hinein u.a. durch das oben genannte Referat

Familie ergeben. Der dort ehrenamtliche Referatsleiter war zu der Zeit selbst Referent im Ministerium und öffnete Türen. Zudem bestand neben einem guten Kontakt zu einer Landtagsabgeordneten, mit der während der gesamten Projektdauer sehr eng zusammengearbeitet wurde, auch Kontakt zu politischen Akteuren in den Partnerländern.

Auch die Resonanz aus dem Umfeld des deutschen Partners blieb nicht aus. So kam es zu Anfragen für Fachgespräche und Fachtage rund um das Thema europäische Familienbildung. Darunter auch eine Anfrage des Jugendamtes aus einer benachbarten Stadt.

Auf Ebene der Geschäftsstelle und des Vorstandes des Landesverbandes löste das Erasmus+-Projekt großen Respekt dafür aus, sich ein europäisches Projekt zuzutrauen. Aber es braucht natürlich trotzdem immer jemanden, der sich da den Hut aufsetzt und sich das auch zutraut, so ein wahnsinnig umfängliches Projekt im Grunde genommen auf Englisch zu wuppen oder mit diesen Übersetzungsleistungen, die da auch von allen Seiten aus zu tun sind. Also das war auf jeden Fall ein ganz positives Feedback immer, auch aus dem Referat Familie, eine große Unterstützungsbereitschaft, die da auch signalisiert wurden.

Als Wirkung innerhalb der Organisationsstrukturen wurde von den Befragten ferner eine Profilbildung festgestellt. So hätte sich der Landesverband innerhalb des Bundesverbandes durch das Erasmus+-Projekt hinsichtlich des Themas Familienbildung profiliert. Der Landesverband sei mit Abstand der einzige Landesverband, der sich diesem Thema so intensiv zuwende und im Rahmen internationaler Projekte arbeite. Im Erwachsenenbereich sind wir [deutschlandweit], glaube ich, auch wirklich die ersten, die da einen Erasmus+-Antrag gestellt haben.

Mit der Konzentration auf den Bereich europäische Familienbegegnung und -bildung sei man, so die Wahrnehmung einer Befragten, auf Ebene des Bundeslandes von wenig Konkurrenz umgeben. Das habe u.a. dazu geführt, dass die koordinierende Einrichtung die oben genannten politischen Forderungen im Sozialministerium relativ exklusiv platzieren konnte.

Auf Ebene der Partnerorganisationen habe sich, so die Wahrnehmung, ebenfalls einiges getan. So hätte der Umstand, dass an den unterschiedlichen Treffen nicht immer die gleichen Entsandten teilnehmen konnten, dazu geführt, dass eine Vielzahl von Personen mit den Inhalten in Berührung gekommen seien. Und das wurde von den Organisationen auch sehr als Bereicherung wahrgenommen.

Ein Trainer berichtete davon, dass sich seine Kolleg(inn)en im Sozialamt sehr interessiert hinsichtlich seiner Erfahrungen in dem internationalen Projekt zeigten. Für sie stand v.a. die Frage der fremdsprachlichen Verständigung im Raum.

FOLLOW-UP-PROZESSE

Die im Rahmen des Projektes erarbeiteten politischen Forderungen adressierten in allererster Linie die europäische Ebene. Im Frühjahr 2019, also knapp ein dreiviertel Jahr nach Projektabschluss, erhielten die Projektverantwortlichen die Gelegenheit, ihre Forderungen in Brüssel vorzutragen. Es sollte aufgezeigt werden, dass (...) eine Lücke in der Landschaft der europäischen Bildungsprogramme existiert, die es dringend zu schließen gilt. Es war unsere Vermutung, dass Familien allerhöchstwahrscheinlich die gleichen positiven und haltungsverändernden Erfahrungen machen werden, wie seit über 30 Jahren wissenschaftlich nachgewiesen junge Menschen. Diese

Vermutung wurde bestätigt. Daher setzen wir uns ganz klar für ein europäisches Bildungsprogramm für Familien ein.

Der oben erwähnte Kontakt zur Staatskanzlei sorgte dafür, dass sich auch in der Bundeslandvertretung in Brüssel Türen öffneten und es in der Folge zu einer Anhörung in einem Brüsseler Ausschuss kam. Fünf der sechs Partner⁴⁸ beteiligten sich an der Vorbereitung dieser Präsentation und brachten z.T. private Mittel auf, um nach Brüssel reisen zu können. (Eine Anfrage bei der Nationalen Agentur, ob es für derlei Follow-ups Mittel gäbe, wurde negativ beschieden.) Das war überhaupt gar kein Problem, die Leute [Partner] da nochmal abzuholen, einzuladen, dass sie dabei sind, die wollten das auch, die wollten von ihren Erfahrungen erzählen, und wie sehr das [Projekt] sie verändert und geprägt hat.

Von anderen Landesverbänden der koordinierenden Einrichtung wurde das Ausbildungsmodell für die Familien-Teamer(innen) nachgefragt. Sie baten den Landesverband explizit darum, sie in dem Ausbildungsmodell zu schulen, damit auch sie zukünftig Familien-Teamer(innen) qualifizieren können. Diese Nachfrage konnte jedoch nur geringfügig bedient werden, da der Landesverband nicht über die dafür erforderlichen personellen Ressourcen verfügt. Über den internationalen Zweig der Organisation wird jedoch mittlerweile versucht, diese Nachfrage etwas besser bedienen zu können.

Ebenso wird das Handbuch, in dem das Curriculum, Methoden, pädagogische Rahmenbedingungen und Hintergründe sowie die politischen Handlungsempfehlungen enthalten sind, bis zum heutigen Tage nachgefragt, wenn auch eher sporadisch, da, so die Begründung, die Möglichkeit zu europäischer Familienbegegnung noch nicht gegeben sei.

Eine Teamerin widmete sich in ihrer Studienabschlussarbeit dem Thema Ehrenamt und Arbeit mit marginalisierten Familien. Eine andere Teamerin berichtete davon, wie sie in ihrem heutigen Job als Sonderpädagogin in der Arbeit mit Behinderten von der Teilnahme am Projekt profitiert. Von einer weiteren Teamerin wurde berichtet, dass es ihr gelungen sei, die erlernten Methoden in einem anderen Kontext (Konflikt innerhalb des Vereins) erfolgreich einzusetzen. Insgesamt stehen einige Teamer/-innen noch immer in einem losen, wenn auch sehr freundschaftlichen Kontakt z.B. per WhatsApp.

Mit dem polnischen Partner wird im Rahmen einer anderen Förderlinie derzeit an einem Folgeprojekt gearbeitet. Der inhaltliche Fokus auf Familienbegegnung bleibt dabei bestehen, aufgrund der zur Verfügung stehenden Fördermittel erfolgen die Projektaktivitäten nun jedoch vor der Hintergrundfolie Städtepartnerschaft.

Das Ausbildungsmodell für die Familien-Teamer(innen) gab es in seiner Grundstruktur bereits vor dem Erasmus+-Projekt. Durch das Erasmus+-Projekt wurde es jedoch weiterentwickelt und vor allen Dingen internationalisiert. Die Familienteamer-Ausbildung [hat] natürlich nochmal eine höhere Qualität erreicht durch das Projekt, weil da andere Blickwinkel nochmal mit reinfließen. Das Modell wurde darüber hinaus geschärft, indem a) Auswahlkriterien festgelegt wurden, welche Personen sich überhaupt für solch eine Ausbildung eignen und b) Abläufe entwickelt wurden, die dabei helfen sollen, bei der Zielgruppe, also den Familien, überhaupt Interesse und Bereitschaft an einer europäischen Begegnung zu befördern. Also v.a. auch Ein-Eltern-Familien, wie kann man das eben dem einen Elternteil, der ohnehin schon doppelt und dreifach belastet ist durch mehrere Kinder, alleine und finanzielle Nöte und ein hohes Arbeitspensum, usw., wie kommt man da überhaupt hin und(...)wie kann man die unterstützen, also

⁴⁸ Der britische Partner entschied sich aufgrund der Brexit-Verhandlungen, daran nicht mehr mitzuwirken. Er vermittelte jedoch den Kontakt zu einem belgischen Partner, der sich rege einbrachte.

auch den Wunsch zu entwickeln, das überhaupt zu schaffen, da mitzukommen.

WAS WIRD MIT DEN ERGEBNISSEN GEMACHT?

Alle vier Zielgruppen werden oder wurden durch Folgemaßnahmen abgedeckt.

So gab es auf politischer Ebene das Nachfolgeprojekt, im Rahmen dessen die Projektverantwortlichen in Brüssel ihre Forderungen präsentieren. Unter anderem wurde in diesem Zusammenhang gefordert, europäische Familienbegegnungen als wichtig und förderungswürdig zu erachten und in der Konsequenz dafür Fördermittel bereitzustellen.

Auf Ebene der Teamer(innen) wird auch in 2020 wieder eine Ausbildung im nationalen Kontext angeboten. (Mangels Ressourcen wurde in 2019 keine angeboten.⁴⁹) Das im Rahmen des Erasmus+-Projektes grundlegend überarbeitete Curriculum kommt dabei wieder zum Einsatz. Es wurde beantragt, die Ausbildung als Bildungsurlaub anzuerkennen. Diesem Antrag wurde stattgegeben, so dass jetzt Sozialarbeiter(innen) und andere Fachleute, die für diese Fortbildung in Frage kommen, einen noch größeren Ansporn haben, das Modul zu durchlaufen.

Die Familien werden im Rahmen von Angeboten, die z.B. mit Stadtteilzentren, Pro Familia oder Gemeinschaftsunterkünften durchgeführt werden, auch weiterhin adressiert. Dabei wird der Fokus auf marginalisierte Familien nach wie vor beibehalten.

Auf Ebene der Organisation führte v.a. der politische Dialog dazu, die eigene Position nochmals zu schärfen und die langfristige Strategie dahingehend auszurichten, *europäische* Familienbegegnungen möglich zu machen und Teilhabemöglichkeiten für *alle* Familien zu schaffen.

RESUMÉ

Insgesamt kann festgehalten werden, dass das Erasmus+-Projekt äußerst erfolgreich war und entwickelte Elemente bis zum heutigen Tage genutzt werden. Jedoch können die Partner europäische Familienbegegnungen kaum stattfinden lassen, da es keine Fördermöglichkeiten gibt.⁵⁰ Dies wird von den Befragten in Zeiten zunehmender EU-Verdrossenheit als umso bedauerlicher eingeschätzt. Das ist ja letztendlich auch das, (...) was wir fordern von der EU: für Menschen in ihren Familien, die einen Aktions- oder Bewegungsradius von einem Quadratkilometer ihr Leben lang haben, weil sie es sich einfach nicht leisten können, und von denen man dann aber verlangt, dass sie bei einer Wahl für eine EU stimmen, wo sie ganz schlecht einschätzen können, was ist diese EU eigentlich. Vielleicht ist noch der Brunnen oder der Springbrunnen nebendran in ihrem einen Quadratmeter (...) aus EU-

⁴⁹ Weil wir da quasi in dem politischen Feld eher unterwegs waren und beispielsweise die Anerkennung als Bildungsveranstaltung vorangetrieben haben und dass es ja wirklich auch keine personellen Ressourcen dafür gibt erstmal. Das passiert alles nebenbei und dann muss man schauen, wo man möglicherweise auch für so eine Ausbildung eine ordentliche Referentin oder einen ordentlichen Referenten gewinnen kann, die müssen natürlich auch bezahlt werden, auch über das Projekt hinaus.

⁵⁰ Im Rahmen des Projektes waren die europäischen Familienbegegnungen nur möglich, weil sie als Praxisteil der Teamer/innen-Ausbildung deklariert wurden.

Mitteln finanziert, und da hängt irgendeine Plakette dran, aber den Transfer hinzukriegen, das ist schon sehr, sehr herausfordernd.

Daher bleiben die Projektverantwortlichen am Ball: Wir [ringen] weiterhin auf politischer und sozialarbeiterischen Ebene unverändert um ein neues Bildungsprogramm(...). Die Aktivitäten in dieser Richtung gehen weiter.

Fallstudie 3

ANSIEDLUNG DES ERASMUS+-PROJEKTES

Die Verantwortung für das mittlerweile abgeschlossene Projekt lag beim stellvertretenden Vorsitzenden der Volkshochschule. Er bildete zu Projektbeginn zusammen mit der Geschäftsführung der VHS, die als Verein organisiert ist, und einer weiteren ehrenamtlichen Person ein dreiköpfiges Team.

Der Projektleiter selbst hatte zum Zeitpunkt des Projektstarts schon rund 10 Jahre Erfahrung mit unterschiedlichen europäischen Kooperationsprojekten. Auf das hier näher untersuchte Projekt bezogen war er für alles verantwortlich – angefangen von der Antragstellung, der Projektpartnersuche, der Projektkoordination bis hin zur Qualitätssicherung der erstellten Produkte.

Für die Anbindung des Projektes in der Organisation war die Geschäftsführung verantwortlich. In der Schlussphase des Projektes fand im Jahr 2018 ein Wechsel der Geschäftsführung statt. Es wurde durch den Verein eine neue Geschäftsführung eingesetzt, die zuvor 25 Jahre als ehrenamtliches Mitglied im Vorstand des Vereins tätig war. Es wurde Wert daraufgelegt, dass die Geschäftsführung erneut von einer/m europa-freundlichen und projekterfahrenen Geschäftsführer/-in übernommen wird.

Die dritte Person im Team übernahm die interne Evaluation aller Veranstaltungen und Produkte des Projekts. Es hat sich sehr gut bewährt, dass er [der Evaluator] mit in den Prozess eingreift ... auch Rückmeldungen gibt, dass man [als Projektleiter] steuern kann, dass man Dinge sieht, die vielleicht nicht so gut laufen, ein bisschen lenken kann, damit man zu einem Erfolg kommt.

Je nachdem wie viele Projekte laufen, werden im Rahmen der üblichen Programm-Hefte die europäischen Projekte in einer eigenen Rubrik „Europäische Angelegenheiten“ ausgeschrieben.

Nach Einschätzungen der in den Interviews Befragten sei für den Erfolg eines europäischen Projektes relevant, dass vor dem Start die Überzeugung von der Notwendigkeit europäischer Projekte (*Überzeugungstäter*) stehe. Darüber hinaus benötige man die personellen Ressourcen, um mit der Umsetzung beginnen zu können. Im Laufe der Zeit kämen europaweite Kontakte für weitere Projekte hinzu. Man wird angefragt, ob man mitmacht.

Es gibt immer einen persönlich Verantwortlichen für jedes Projekt, idealerweise eine Person, die Erfahrung mit der Nationalen Agentur und europäischen Projekten hat. Dies sei aus Sicht der Befragten ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor.

Auch Personalentscheidungen seien so getroffen worden, dass der Verein über eine europaaffine Geschäftsführung verfüge.

Im Verein gibt es keine spezifische Stelle, sondern die Europa-Projekte werden einer verantwortlichen Person zugewiesen und idealerweise wird ein 3er-Team gebildet. Wenn eine für das Projekt verantwortliche Person in der Organisation arbeitet, wird diese für die Dauer des Europa-Projektes freigestellt, aber natürlich muss sie/er die laufende Arbeit hinterher erledigen. Zum Zeitpunkt der Fallstudie

(Ende 2019) gab es die Überlegung, eine/n weitere/n Mitarbeiter/-in einzustellen, da die erhöhte Anzahl der laufenden Kurse dies erforderte. (Grund: u.a. Imagegewinn und Kompetenzerweiterung durch die Europa-Projekte, so die Gesprächspartner). Das Stellenprofil dieser neuen Kraft soll dann gleich so angepasst werden, dass diese als Ansprechpartner/-in für die europäischen Projekte zur Verfügung steht.

AUSGANGSBEDINGUNGEN UND VERÄNDERUNGEN DURCH DAS ERASMUS+-PROJEKT

Das europäische Engagement der Organisation begann vor Jahren mit Raumschwierigkeiten. Es wurden Gespräche mit den örtlichen Schulen geführt, in denen Räume angemietet werden sollten. Im Gegenzug wurde die Schulleitung Mitglied im Verein und startete als Vereinsmitglied das erste Europa-Projekt für Erwachsene. Zu diesem Zeitpunkt hatte die Schulleitung schon mehrfach europäische Schul-Projekte mit und für Schüler(innen) durchgeführt.

Im Verlauf der nächsten 10 Jahre wurden immer mehr europäische Projekte in Angriff genommen und durchgeführt. Startpunkt eines jeden europäischen Projektes ist die Vorstellung/ Darstellung einer entsprechenden Idee in einer Vereinssitzung. Für jedes Projekt werden ein verantwortlicher Projektleiter und idealerweise zwei weitere Beteiligte gesucht. Danach beginnt die Umsetzung mit dem Erstellen der Projektskizze und den entsprechenden Antragsformularen für die Nationale Agentur.

Im Laufe der Jahre lernten alle Engagierten dazu, es kam zu immer mehr Synergieeffekten. So werden heute Sprachkurse durchgeführt, bei denen am Ende – natürlich auf eigene Kosten – ein einwöchiger Aufenthalt im Zielsprachenland angeboten werden kann. Dies ist die Folge von europäischen Job Sharing- und Bildungsurlaubs- Projekten für Dozent(inn)en und den sich durch die europäischen Projekte ergebenden europaweiten Kontakten.

WIRKUNGEN DES PROJEKTES

Die Unterscheidung zwischen indirekter und direkter Zielgruppe wird i.d.R. direkt bei den ersten Planungen für das entsprechende Projekt mitgedacht. Im untersuchten Projekt standen die Zielgruppen (hier z.B. direkte Zielgruppe: Lehrkräfte aus dem Bereich der Elementar- und Grundbildung sowie für Mathematik; indirekte Zielgruppe: Lernende) im Vordergrund.

Hinsichtlich der festzustellenden Wirkungen zeigten sich nach Einschätzung der Befragten viele Veränderungen im Sinne einer Professionalisierung. Zitat: Wenn man Struktur auch in Richtung Qualität sieht, ... zeigen sich überall allgemeine Qualitätsverbesserungen – auch bei den eigenen Mitarbeitern.

Aber nicht nur eine Qualitätsverbesserung nach innen in die Organisation hinein, sei zu beobachten, sondern auch ins Umfeld der Projektverantwortlichen sowie der direkten Zielgruppe. So zeigten sich durch die hohen Qualitätsstandards des Projekts weitere nachfolgende Verbesserungen. Denn Der Nächste orientiert sich an dem Projekt. Er versucht [an den Qualitätsstandard des Projektes] ranzukommen oder vielleicht auch besser zu sein. Insgesamt ist es ein Prozess, der auch Qualität entwickelt. Das ist ein ganz wichtiger Baustein.

Das ist natürlich eine strukturelle Veränderung, weil du dann a) den Anspruch auf das Profil des Mitarbeiters erhöhst b) du hast einen anderen Anspruch. Es kann nicht Lieschen Müller sein, du planst Arbeitszeit ein und du hast ein anderes Anforderungsprofil.

Zu den Veränderungen im Umfeld der Organisation, die sich im Verlauf der letzten Jahre ergeben haben, gehöre darüber hinaus auch die ständig zunehmende Anzahl von Kursen im Bereich „Europäische Angelegenheiten“. Aber nicht nur in diesem Bereich habe sich die Anzahl der Kurse erhöht, sondern auch in allen anderen Bereichen, die nichts mit den Europa-Projekten zu tun hätten. Die Erhöhung der Anzahl der Kurse und der Kursteilnehmer sei verifizierbar.

Des Weiteren konnten, mit finanzieller Unterstützung des Sparkassenverbandes, die Produkte des Projektes an alle andere Volkshochschulen verschickt werden. Dieses finanzielle Engagement des Sparkassenverbandes führen die Befragten auch auf den Imagegewinn zurück, der sich durch die Durchführung von europäischen Projekten entwickelt habe. Insgesamt sei man ein beliebter Partner geworden.

Die Resonanz von städtischen und politischen Akteuren sei aus Sicht der Befragten groß.

Auch das Ansehen sei sehr groß, denn die Organisation würde sowohl von den Leuten vor Ort als Bildungseinrichtung als auch von den Unternehmen vor Ort verstärkt – nach Einschätzung der Befragten - als Anlaufstelle und/oder Kooperationspartner wahrgenommen.

Dies führe dazu, dass „der Europagedanke bei der Bevölkerung“ wahrgenommen werde. Und zwar nicht nur immer bei den Straßenbauprojekten (...), die von der EU unterstützt werden, sondern hier auch durch Zeitungsartikel und, dass die EU im kleinen Bildungsbereich gegenwärtig ist.

FOLLOW-UP-PROZESSE

Nach der gemeinsamen Schlusskonferenz des Projektes hat ein Partner in der Kooperation ein neues Projekt initiiert. In diesem neuen Projekt ist der „alte“ Partner jetzt Zuschussempfänger und der Verein als Projektpartner eingebunden. Die Idee wurde auf der Abschlusskonferenz entwickelt und es läuft mittlerweile projektvorbereitend eine Bedarfsanalyse im Rahmen eines Internet-Projekt-Cafés.

Europaweite Kontakte helfen hier bei der Ideenfindung, der Bedarfsentwicklung und der sich anschließenden Antragsstellung in Verbindung mit einer möglichen Projektumsetzung.

Von den Beteiligten wurde mehrfach der Wunsch geäußert, dass es eine Verlängerungsmöglichkeit von Laufzeit und Finanzierung geben sollte. Denn auch nach dem Ende des Projektes läuft das Projekt weiter. Da die Produkte der europäischen Projekte im Programm weiterhin auftauchen, können dort die Namen und Verantwortlichen eingesehen werden. Über den Austausch dieser Hefte bzw. Informationen werden Kurse nachgefragt und der Projektleiter war erst vor Kurzem in Hannover, um Interessierte zu schulen. D.h. die Projektarbeit läuft auch nach dem offiziellen Abschluss des Projektes weiter.

WAS WIRD MIT DEN ERGEBNISSEN GEMACHT?

Die Kurse des Projektes werden immer wieder nachgefragt z.B. auch aus anderen Bundesländern (Hannover). Dadurch konnte die ursprünglich geplante Zielgruppe kontinuierlich durch Kursanfragen der verschiedensten Art erweitert werden. Beispielsweise haben Lehrkräfte lernbehinderter Kinder um Kurse angefragt, um diese Kinder mit den ausgearbeiteten Materialien zu schulen. Ebenso ist das Material bei Lehrkräften aus dem Elementarbereich auf starkes Interesse gestoßen. Die letzten Kurse haben die Projektverantwortlichen darüber hinaus in einem Workshop für Sozialarbeiter(innen) in Mehrgenerationenhäusern und in Seniorenräten durchgeführt. Das Projekt ist zeitlos und bleibt.

RESUMÉ

Die Projektarbeit läuft weiter und es kommen immer wieder Anfragen von verschiedensten Seiten.

Zum Beispiel wurde auf der Internetseite und den dort eingestellten Materialien ein kleiner Fehler entdeckt, der jedoch von den Projektverantwortlichen nicht ausgebessert wurde. Man ging davon aus, (...) dass das eh keine merkt. Es haben sich schon über 80 Leute gemeldet, die den Fehler gemerkt haben... und der ist schwer zu finden. Entsprechend würde nun überlegt, ob der Fehler nicht doch noch beseitigt werden sollte.

Mit der Hälfte der Akteure haben wir noch direkten Kontakt.

Fallstudie 4

ANSIEDLUNG DES ERASMUS+-PROJEKTES

Die Verantwortung für ein Erasmus+-Projekt wird immer ähnlich organisiert. Aus einem Dreiklang zwischen der EU-Projektberatung im Verband, einem Fachreferenten aus dem Verband und einem oder mehreren Partnern aus der Praxis. In der Regel werden eigene Mitglieder, die an dem konkreten Thema ein besonderes Interesse haben, oder andere Mitglieder des Verbandes, eingebunden.

Im untersuchten Projekt waren neben dem üblichen Dreiklang der städtische Integrationsbeauftragte und dessen stellvertretende Abteilungsleiterin eingebunden. Nach Meinung der EU-Projektmanagerin sei ein Netzwerk aus zahlreichen Beteiligten notwendig, denn Erasmus+-Projekte bräuchten ein Netzwerk, sonst sei die Wirkung nicht so groß. Ein besonderer Vorteil und wichtiger Aspekt der Erasmus+-Projekte ist, dass durch Erasmus+-Projekte Verantwortliche zusammenkämen, die ohne das Projekt nicht zusammenkommen würden.

Insgesamt ist die EU-Projekt Arbeit ein fester Bestandteil der Verbandsarbeit. Um auch andere bei EU-Projekten zu unterstützen, gäbe es eine EU-Projekt Beratungsstelle, diese würden sie im Auftrag und gemeinsam mit dem Kultusministerium tragen. Für neue Stellen im Verband reiche die 9000 Euro Projektmanagement-Pauschale nicht, da dieser Betrag in Deutschland nicht ausreichend sei, um eine sozialversicherungspflichtige Stelle zu schaffen.

AUSGANGSBEDINGUNGEN UND VERÄNDERUNGEN DURCH DAS ERASMUS+-PROJEKT

Vor der hier betrachteten Förderperiode und vor dem hier untersuchten Projekt gab es 2014 eine große Veränderung in der NA für Erasmus+-Projekte. Dadurch habe sich in der aktuellen Förderperiode die Position des Verbandes so verändert, dass der Verband sich selbst als Mittel-Empfänger bewerben kann. Vorher konnte der Verband nur eine beratende Rolle übernehmen, d.h. Wir konnten zum Beispiel bei den Mobilitätsprojekten Leute motivieren, sich zu bewerben und vielleicht auch unterstützen. Jetzt bei den Erasmus+-Projekten können wir uns als Verband selbst bewerben und das Erasmus+-Projekt-Thema mit anderen *strategischen Zielen* verbinden.

Nahezu zeitgleich mit dem Beginn des Erasmus+-Projekts startete eine von einem abgeschlossenen Erasmus+-Projekt angestoßene Kooperation zwischen dem VHS-Landesverband und dem Kultusministerium des Bundeslandes. Diese neue Kooperation ist das Landesnetzwerkes für Weiterbildungsberatung für das das Kultusministerium langfristig Gelder für drei neue Mitarbeiter (eine Koordinatorin und

zwei Assistenzkräfte) zur Verfügung stellt. Durch diese Kooperation war es dem Verband möglich, dass hier fragliche EU-Projekte mit dem Landesverband für Weiterbildung zu verknüpfen. Aus der Verknüpfung des EU-Projekts mit diesem landesweiten Beratungsnetzwerk leitet sich die erhebliche Wirkung des Erasmus+-Projektes ab. Wir haben dadurch Zugriff auf IHKs und HWKs, kirchliche Bildungsträger, vhsn usw. Projektergebnisse und Erkenntnisse können von diesen direkt genutzt werden. Wegen der Gründung des Landesnetzwerks hatten wir das EU-Projekt im Bereich Bildungsberatung angesiedelt. Das hier untersuchte Projekt konnte zum Beispiel besser an die lokalen politischen Strukturen angebunden werden. So konnten konkret mit Hilfe des Landesnetzwerkes und des eigenen Verbandes zahlreiche politische und andere Organisationen (Kultusministerium des Landes, Arbeitsamt und Job Center, Bürgermeisteramt und Sozialreferent der Landeshauptstadt) zur Kooperation und Mitarbeit eingebunden werden.

Die oben beschriebenen Veränderungen bleiben erhalten. Die EU-Koordinatorin des Verbandes geht davon aus, dass durch verbesserte Bildungs- und Orientierungsberatung mehr Beratende mittelfristig neue berufliche Perspektiven finden und es dabei auch konkrete Neueinstellungen, Unternehmensgründungen etc. gibt.

WIRKUNGEN DES PROJEKTES

In den Projekten des Verbandes gehe es immer um das Thema Beratung. Eine Wirkung nach innen erzielen wir natürlich ... bei unseren Mitarbeitern, die in ihrer Professionalisierung unterstützt werden.

Die Arbeitstage in den Erasmus+-Projekten sind an ein bestimmtes Produkt gebunden, oft wird das eigene Personal des Verbandes eingebunden, das dann für einen Tagessatz von 214 Euro am Projekt mitarbeitet. Diese Form der Einbindung des eigenen Personals in das konkrete Projekt hat den Vorteil, dass man immer Mitarbeitende hat, die sich mit EU-Projekten auskennen.

Eine zweite Wirkung nach innen betrifft die Netzwerkbildung untereinander, denn kein Staat, kein Kultusministerium, keine Stadt kann sowas erfolgreich antreiben. Normalerweise denkt jeder in seiner eigenen Sphäre und man kennt sich weder innerhalb der eigenen Stadt, der eigenen Region noch im eigenen Staat mögliche interessierte Kooperationspartner. Durch die Kooperationen im Rahmen der Erasmus+-Projekte lernen sich die Mitarbeiter anderer Organisationen der eigenen Stadt oder Region kennen, die normalerweise keinen Kontakt und keine Kooperation miteinander eingehen würden, obwohl sie an einem gemeinsamen Thema arbeiten. Und natürlich brächten Besuche (wie hier) in Schweden zentrale Erkenntnisse bei den einzelnen Personen, die man von einer PowerPoint nicht erhalten könne. Solche Erfahrungen über die Landesgrenzen hinaus sind ohne Erasmus+-Projekte nicht realisierbar.

Im untersuchten Projekt fand durch das Erleben von Empowerment ein Perspektivwechsel in der Bildungsberatung statt, der sowohl nach innen beim eigenen Personal als auch nach außen bei den Stakeholdern eine große Wirkung erzielte. Denn Bildungsberatung finde in Schweden auf dem Sofa statt - ah ja - man könne sowas ganz entspannt angehen. Diese Erkenntnis setzte sich auch hier durch.

FOLLOW-UP-PROZESSE

Die Erkenntnisse aus Erasmus+-Projekten sind in der Regel Tools für Beratungen, die direkt in neue Projekte eingeführt oder auch im Tagesgeschäft eingesetzt werden.

Ein ganz konkretes Beispiel für einen Follow-up-Prozess war ein geplantes Projekttreffen zum Thema Onlineberatung mit Frankreich. Den Termin für das geplante Projekt-Treffen musste der französische Partner kurzfristig absagen und bot statt der persönlichen Anwesenheit eine Onlineschaltung an. So konnten alle direkt erleben und erfahren, dass Onlineberatung genauso effektiv ist, wie wenn der französische Partner anwesend gewesen wäre. Dadurch haben wir erreicht, dass es (die Bildungsberatung) für telefonische und Onlineberatung und für Chats geöffnet wird, dass eine Onlineberatung gleich wie eine persönliche Beratung behandelt wird – auch finanziell.

Ursprünglich war die Finanzierung des Landesnetzwerkes Bildung so aufgestellt, dass es nur für persönliche Beratung eine Finanzierung gibt. Dies hat sich jetzt geändert.

WAS WIRD MIT DEN ERGEBNISSEN GEMACHT?

Die Tools, die im Rahmen von Erasmus+-Beratungsprojekten entwickelt wurden, werden weiterentwickelt und mit ihnen werden Folgeprojekte – europäische, nationale und regionale Folgeprojekte - generiert, die dann auch direkt thematisch anknüpfen. Manche davon finden auch im Tagesgeschäft Verwendung.

Im Rahmen eines Erasmus+-Projektes werden kleine Tools für notwendige Beratungseinheiten entwickelt, die dann je nach Bedarf neu zusammengesetzt und weiterentwickelt werden. Zum Beispiel wurde vor einiger Zeit ein Tool entwickelt, wie man Arbeitnehmer(innen) im Bereich der Autoproduktion umschulen oder weiterbilden kann, um den Anforderungen an die E-Mobilität gerecht zu werden. Es ging darum, die Fähigkeiten, die diese Menschen besitzen, zu erfassen. Dadurch soll herausgefunden werden, welche zusätzlichen Fähigkeiten erworben werden müssen, um einen Anschluss an den zukünftigen Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Als dieses Tool entwickelt wurde, war noch niemandem klar, welcher wichtiger Baustein für die Bildungsberatung dieses Produkt einmal haben würde.

RESUMÉ

Als Resümee für kann man die erfolgreiche Integration von zahlreichen Migranten festhalten, denn Im ersten Netzwerktreffen hatten wir noch Übersetzer, beim zweiten kaum noch und im dritten habe ich einmal übersetzt. Und das kooperierende Arbeitsamt habe noch nie so viele Personen innerhalb so kurzer Zeit in den ersten Arbeitsmarkt integrieren können.

Eine junge Frau, die jetzt Abitur mache und seit 4 Jahren hier aus Afghanistan sei. Die habe sich gemeldet und habe gesagt, entschuldigen Sie, ich werde jetzt sehr emotional, aber ich muss das sagen. Nach der Feier wären die Frauen aus Ostafghanistan zu mir gekommen und hätten gesagt: Ich danke euch, ich danke euch Frauen, die das organisiert haben. Ich danke euch dafür, dass ihr uns ein Stück Heimat wiedergeben habt. Weil diese Feste konnten wir nur in der Heimat feiern und hier interessiert sich keiner dafür. Wenn dann ist es die Kernfamilie, aber ihr habt uns zusammengebracht und dafür danke ich euch.

Nach Einschätzung der Befragten sei der Spirit wichtig, aber auch finanzielle Mittel für die vorbereitenden Gespräche seien wichtig. Denn vieles sei reiner Idealismus.

Fallstudie 5

ANSIEDLUNG DES ERASMUS+-PROJEKTES

Die befragte Organisation setzt sich für die digitale Inklusion aller gesellschaftlichen Gruppen ein. Digitale Erwachsenenbildung ist ein Teil des Aktionsfeldes. Für das zweijährige Erasmus+-Projekt hatte die Organisation die Projektkoordination inne. In Zusammenarbeit mit drei weiteren europäischen Partnern (einer Stiftung, einem Verband und einer gewinnorientierten Organisation) wurden non-formale Lernangebote für benachteiligte Zielgruppen, hier Senior(inn)en, entwickelt. Neben einer Bedarfsanalyse wurde ein Leitfaden sowie ein Trainingskonzept entwickelt und mit Multiplikator(inn)en vor Ort umgesetzt. Die Materialien sind über eine Onlineplattform weiterhin abrufbar.

Das Projekt war im operativen Bereich der Organisation angesiedelt. Zwei Mitarbeiterinnen verantworteten es: Die Rollen waren so aufgeteilt, dass meine Kollegin die gesamte Koordination übernommen hat und ich viel inhaltlich gearbeitet habe, würde ich sagen.

Es gibt keine formal verankerte Stelle für europäische Angelegenheiten, wohl jedoch eine informelle Zuteilung nach dem jeweiligen Erfahrungsgrad bzw. der Vertrautheit mit EU-Projekten: Wir haben keine formelle Stelle, aber wir haben Mitarbeiterinnen, die sich vor allem um solche Projekte kümmern. Und das, muss ich sagen, war ich für lange Zeit ausschließlich. Ich habe lange Zeit nur europäische Projekte gemacht. Das heißt jetzt gar nicht unbedingt nur Erasmus+-Projekte. Die Mitarbeiterin berichtet, dass es immer ein bis zwei Personen gibt, die mit der Beantragung und Umsetzung von europäischen Projekten vertraut sind: Es ist bei uns so, dass, wenn man es einmal gemacht hat, dann hat man ja so ein bisschen auch den Dreh raus, sag ich jetzt mal, und man wird dann hinzugezogen bei anderen Sachen. Die Wissensaneignung, wie europäische Projekte beantragt und koordiniert werden, fände über den Austausch mit Kolleg(inn)en und vor allem mit beteiligten Partnerorganisationen statt und verfestigte sich mit jedem weiteren EU-Projekt.

Europäische Projekte haben einen wichtigen Stellenwert innerhalb der Organisation, jedoch sind sowohl die Stärken als auch die Schwächen wie bspw. der Umfang des Förderbudgets immer ein Thema: [Erasmus+-Projekte] haben ja nicht das größte Budget, wenn man das so sagen darf. (...) Deswegen sind die Projekte schon so, dass wir uns immer überlegen: Können wir das noch stemmen nebenbei oder nicht? Andererseits werden die Vorteile des freien Experimentierens und des internationalen Austauschs gewürdigt: Aber was ganz toll ist an den Projekten, und ich glaube, deswegen machen wir das auch immer wieder gerne und lassen da nicht los, ist, dass man auf der einen Seite so viel ausprobieren kann. Man hat dann zwei Jahre Zeit, was ganz Neues zu machen und man muss nicht in so Strukturen gehen (...). Es ist immer ein bisschen Spielwiese, aber im ganz positiven Sinne. (...) Und auf der anderen Seite ist es für mich persönlich und ich glaube auch für die Stiftung an sich eine tolle Möglichkeit, wirklich international zu arbeiten. Ein Mitarbeiter, der die Vermittlung des Trainingskonzeptes übernahm, berichtet über den Vorteil, bereits erprobte Produkte in den nationalen Arbeitskontext zu integrieren: Was aber auch wieder ein Vorteil von diesen Kooperationsprojekten ist: Die ermöglichen uns eben auch, Inhalte sozusagen hier in unser Netzwerk hineinzugeben, die eben auch aus anderen Ländern kommen oder dort schon pilotiert wurden, erprobt wurden, ohne dass wir sie von Grund auf selbst neu entwickeln müssten. Es wird ja da sehr, sehr viel mit Best Practice gearbeitet und auch

offenen Lernmaterialien, die dann vielleicht entweder noch übersetzt werden müssen oder inhaltlich geringfügig angepasst werden. Aber es ist erstmal eine gute Substanz, mit der man da arbeiten kann.

Europäische Projekte scheinen für die befragte Organisation zum Normalfall zu gehören. Neben den Erasmus+-Projekten werden auch weitere europäische Projekte durchgeführt, teilweise auch in Kooperation mit Großunternehmen. Allerdings wird die an staatliche Fördergelder gebundene Art der Projektabwicklung im Vergleich zum Sponsoring als deutlich aufwändiger empfunden.

AUSGANGSBEDINGUNGEN UND VERÄNDERUNGEN DURCH DAS ERASMUS+-PROJEKT

Beim Start neuer, auch europäischer Projekte, werden in der Regel neue Teams zusammengestellt, die aufgrund ihrer Expertise für das Projekt geeignet sind. In einigen Fällen werden auf befristeter Basis und unter sorgsamer Abwägung neue Mitarbeiter(innen) eingestellt: Da Erasmus+-Projekte nicht übermäßig gut ausgestattet sind, ist es doch eine deutliche Überlegung, ob man jemanden Neues dafür einstellt. Oder ob man sagt: Hat nicht noch jemand Lust aufzustocken oder kriegen wir das irgendwie intern hin?

In der Regel werden neue Stellen in Kombination mit anderen Projekten bzw. Aufgabenbereichen ausgeschrieben, wie dies bspw. bei der Mitarbeiterin selbst der Fall war: Meistens sind es mindestens zwei Projekte, die man hier übernimmt. Sonst ist es schwierig, eine Stelle daraus zu formen. Also ich weiß, dass ich damals zum Beispiel rekrutiert wurde für ein EU-Projekt. Und dann kam ein zweites nachher dazu. Da war eine Kollegin gleichzeitig mit mir. Da war es auch so, da kam ein nationales Projekt noch dazu.

Nach Projektschluss werden die Teams in der Regel wieder aufgelöst. Sofern eine Anschlussfinanzierung stattfindet, wie bspw. im Bereich der Kinder- und Jugendprojekte, bleiben die Teams auch über einen längeren Zeitraum bestehen.

Die zweite Mitarbeiterin, die die Erasmus+-Projektkoordination innehatte, ist aktuell nicht mehr für die Organisation tätig. Sie arbeitet nun für eine gemeinnützige Organisation im Bildungssektor, wo sie aufgrund ihrer EU-Projekterfahrung erste EU-Projekte angestoßen hat.

WIRKUNGEN DES PROJEKTES

Im Projekt wurde zwischen direkter Zielgruppe (den Multiplikator(inn)en) und indirekter Zielgruppe (den Senior(inn)en) unterschieden, wobei in der Praxis eine Überschneidung stattfand. So stellte sich heraus, dass sich unter der Gruppe der Multiplikator(inn)en selbst zahlreiche Senior(inn)en befanden.

Den größten Effekt des Projekts habe man bei der Zielgruppe der Multiplikator(inn)en beobachten können. Diese habe schon während der Ausbildungszeit selbständige Übungseinheiten mit den Senior(inn)en durchgeführt: Das war super schön, weil dieser Schritt, mit der Endzielgruppe zu arbeiten, für viele(...)auch das Schwierigste ist.(...) Deswegen würde ich sagen, (...)war das(...)die gelungenste Situationen, wo ich glaube, wir haben tatsächlich auch Wirkungen erzielt.

Die Kompetenzstärkung wird auch seitens der befragten Multiplikator(inn)en mehrfach erwähnt. Ein Zugewinn interkultureller Kompetenz oder die Schärfung des Bewusstseins für Europa lassen sich bei

der Zielgruppe hingegen weniger beobachten. Ihren Angaben zufolge war es mit Ausnahme der mehrsprachigen Onlineplattform nicht sichtbar, dass es sich um ein europäisches Projekt handelte. Seitens der ausführenden Organisation hingegen war der konkrete Lebensweltbezug bewusst gewählt, um die Hemmschwellen der Beteiligung bei den Multiplikator(inn)en niedrig zu halten.

Innerhalb der Organisation führte das Projekt in den Bereichen europäisches Projektmanagement und Bildungs- und Vermittlungsarbeit zu vielfachen Lernprozessen und Professionalisierungseffekten. Ein Mitarbeiter, der als Trainer die Multiplikator(inn)en ausbildete, berichtet, dass sich seine fachlichen und didaktischen Kompetenzen verbessert hätten und er diese gewinnbringend in andere Projekte einbrächte. Aber ich bin aktuell auch in einem anderen Erasmus+-Projekt in diesem Bereich sozusagen verantwortlich, wo es auch darum geht (...) eine (...) Onlineplattform zu entwickeln. Und da profitiere ich auf jeden Fall sowohl von der Materialsammlung (...), als auch von der Trainingserfahrung, als auch von dem Verständnis für die Trainerinnen und Trainer.

In der operativen Projektarbeit der Organisation habe das Erasmus+-Projekt sowohl von Synergieeffekten anderer Projekte profitiert als auch selbst welche ausgelöst. Wir haben Synergien gefunden, natürlich aus dem Projekt, was schon bestand (...). Und ich glaube, nicht nur unser Erasmus+-Projekt hat von dem einen lernen können, sondern auch andersherum. Also, wir haben etwas entwickelt, was wieder in das andere Projekt geflossen ist.

Im Umfeld der Organisation habe das Projekt wenig Resonanz seitens politischer oder kommunaler Stellen erfahren. Diese fehlende Resonanz wird als bedauerlich empfunden. Eine Erklärung habe man dafür allerdings nicht: Ich habe manchmal das Gefühl, dass auf der nationalen Ebene europäische Projekte noch nicht den Glanz haben, den sie haben könnten. Also wir merken das tatsächlich immer wieder: Man hat dann ein Projekt, das geht zwei Jahre, und ich weiß nicht, ob es daran liegt, dass es nicht länger geht oder so. Keine Ahnung. Vielleicht auch, weil es international ist und man sagt, man hat Partner aus anderen Ländern. Dann gehen die Augen auf, aber so richtig ist es nicht... es sind halt keine Akteure dabei außer halt wir, die dann relevant sind für politische Akteure.

Auf positive Resonanz stieß das Projekt mit seinem Trainings-Ansatz sowie den erstellten Materialien wie bspw. dem Leitfaden bei Vorstellungen auf Fachmessen oder im direkten Austausch mit Bildungspartnern. Stellenweise wurde auch ein Konkurrenzempfinden festgestellt. Akteure, die ähnliche Projekte im selben Feld anböten, zeigten sich zwar interessiert, seien aber aufgrund der konkurrierenden Lage für eine Kooperation nicht aufgeschlossen gewesen.

Weiterhin konnte über das Erasmus+-Projekt das Netzwerk der Organisation gestärkt werden. Zwar sei man mit vielen relevanten Akteuren wie bspw. dem Dachverband der Senioren, dem Bündnis „Deutschland sicher im Netz“ oder einzelnen Einrichtungen wie dem SeniorenComputerClub schon im Austausch und sei so über aktuelle Angebote und Entwicklungen in dem Themenbereich informiert. So wurden über das Netzwerk bspw. auch die Multiplikator(inn)en akquiriert. Mit dem Erasmus+-Projekt konnten aber neue Kontakte geknüpft und aufrecht gehalten werden: Ich glaube, es ist mir gar nicht klar, wie viele Kontakte wir über das Projekt eigentlich gemacht haben, die immer noch bestehen, weil man das jetzt so als selbstverständlich sieht. (...) da entstehen Kontakte, die wir bis heute noch haben und von denen mir manchmal gar nicht klar ist, dass sie daher kommen.

FOLLOW-UP-PROZESSE

Die befragte Organisation berichtet, dass nach Projektschluss weiterhin eine gute Anbindung der Multiplikator(inn)en an die Organisation bestehe: Die beziehen wir immer noch mit ein für andere Projekte. Die arbeiten immer noch als Multiplikatoren und tatsächlich auch eng mit uns zusammen. Das lässt sich auch daran belegen, dass mit den anwesenden Multiplikator(inn)en nach dem Gruppeninterview die Umsetzung eines neuen Projekts besprochen wurde.

Die Multiplikator(inn)en geben mehrfach an, dass zu Projektbeginn auch eine stärkere Vernetzung untereinander angedacht war, die jedoch nicht wie geplant möglich war: Ich glaube schon, es gab die Idee, dass man das [Projekt bzw. die Multiplikator/-innen] besser vernetzt. Das wurde auch versucht, aber war nicht so erfolgreich. Also, dass die Trainer sich treffen, dass man sich austauscht, dass man Sachen auch gemeinsam durchführt, so hatte ich das verstanden damals. Was leider so nicht geklappt hat.

Zu Projektbeginn sei es ein Anliegen der Organisation gewesen, die nachhaltige Verwendung der entstandenen Produkte zu ermöglichen, bspw. durch die Übergabe an interessierte Wohlfahrtsorganisationen: Und dann machen sie es weiter. Es passiert allerdings oft auf eine sehr unterschiedliche Art und Weise. Also es ist seltener so, dass wir ein Training als Komplettpaket jemandem geben und die nehmen das dann so, wie es ist.

Die Multiplikator(inn)en berichten, dass sie in ihren Organisationen weiterhin digitale Angebote für Senior(inn)en anbieten, die auf den Ausbildungsinhalten beruhen. Die Angebote passten sie den veränderten Bedürfnissen der Teilnehmenden an: Wir sind von den Tablet-Kursen ein bisschen weg, weil die Leute über das Tablet zu den Handys kamen, zuletzt zu den Smartphones. Die Mitarbeiter der befragten Organisation berichten, dass der Großteil solcher Angebote ehrenamtlich durchgeführt wird. Zudem sind sie stark personengebunden, wie eine interviewte Multiplikatorin betont: Für uns war es eigentlich klar, dass das weiterläuft, von Anfang an(...)Und es wird auch weitergehen. Also zumindest solange ich vor Ort da bin(...).

Die Erfahrungen aus dem Erasmus+-Projekt haben zu inhaltlichen Veränderungen im Angebot der Organisation beigetragen. Die Idee, indirekte Zielgruppen frühzeitig in die Projektarbeit zu integrieren, habe es bis dahin z.B. nicht gegeben. Die positiven Erfahrungen führten dazu, dass das Konzept auch auf andere Projekte übertragen wurde. Das wenden wir jetzt in anderen Situationen auch an. Das hat so gut funktioniert. Es ist dann das gleiche Konzept, nicht unbedingt mit der gleichen Zielgruppe.

Aus dem Kontakt mit einzelnen Partnerorganisationen des Erasmus+-Projekts sind zudem weitere Erasmus+-Projekte hervorgegangen, z.B. ein Mobilitätsprojekt. Auslöser seien weniger das Projektthema oder die erstellten Produkte, sondern vielmehr die Erfahrungen der guten Zusammenarbeit zwischen den Partnern gewesen: Also, das muss man einfach sagen, gar nicht einmal, weil das Thema so unglaublich das war, sondern weil das Projekt so viel Energie hatte. Es waren ganz, ganz tolle Partner.

Ein beantragtes Erasmus+-Projekt, das man mit einem lokalen Netzwerkpartner, dem SeniorenComputerClub, geplant habe, wurde leider nicht gefördert.

WAS WIRD MIT DEN ERGEBNISSEN GEMACHT?

Die entwickelten Produkte werden in unterschiedlichem Maße weiterhin genutzt. Die im Projekt erarbeitete Onlineplattform wird bspw. innerhalb der befragten Organisation noch verwendet: In dem Fall war es eher so zum Beispiel, dass wir heute noch die Onlineplattform, die wir gemacht haben, mit all den Materialien nutzen. Und das in ganz unterschiedlichen Kontexten. Ich habe zum Beispiel ein Projekt für den ländlichen Raum und da nutze ich das auch, weil das sind halt Handzettel, praktische Texte, die man mal eben nutzen, also Teilnehmern zeigen kann.

Auch die Multiplikator(inn)en berichten, dass sie die Materialien der Onlineplattform stellenweise weiter verwenden: Wobei diese Unterlagen auch Gold wert sind, die werden immer wieder kopiert, verteilt.

Der im Projekt erarbeitete Leitfaden wurde in der Folgephase optimiert und diente in einem weiteren Seniorenprojekt als wertvolle Grundlage: Wir haben [im Zuge des Erasmus+-Projektes] einen Leitfaden konzipiert, der, muss man sagen, okay war, aber ihm fehlte noch etwas. Aber mehr war nicht drin in dem Projekt. Wir haben dann in einem [anderen] Seniorenprojekt einen weiteren Leitfaden, der baut jetzt nicht darauf auf, aber er nimmt schon viele Teile, hat sie sozusagen verarbeitet und ist ein bisschen runder geworden, finde ich. Da hat das eine das andere schon beeinflusst, würde ich sagen.

RESUMÉ

Die Materialien der Onlineplattform werden bedarfsorientiert angepasst: Die Idee ist, dass wir nicht immer sagen, man muss das gleiche Design oder das gleiche Betriebssystem haben, um Schritt-für-Schritt-Anleitungen benutzen zu können. Aber klar, irgendwann muss man einfach sagen, der Knopf sieht einfach nicht mehr so aus, wie er damals aussah und dann passen wir das an. Eine kontinuierliche Anpassung der Materialien findet jedoch neben den einzelfallbezogenen Änderungen nicht statt.

Das Trainingskonzept des Erasmus+-Projekts wurde auch nach Projektschluss von einzelnen Kooperationspartnern aus dem direkten Umfeld nachgefragt: Gerade was Senioren angeht, die würden gerne weiter diese Trainings machen. Und auch die SeniorenComputerClubs, mit denen wir zusammengearbeitet haben, die hätten gerne solche Trainings weiter, würden gerne sich selber auch weiter qualifizieren. Aber das können wir dann halt nicht anbieten. Man habe zwar nach weiteren Fördermöglichkeiten Ausschau gehalten, um das Training langfristig umzusetzen, sei jedoch im Vergleich zu anderen beteiligten Partnerorganisationen nicht erfolgreich gewesen: Ich weiß aber, dass das zum Beispiel bei den Partnern aus den anderen Ländern deutlich mehr der Fall war.

Fallstudie 6

ANSIEDLUNG DES ERASMUS+-PROJEKTES

Bei der befragten Organisation handelt es sich um eine Sprachschule in einer ostdeutschen Großstadt, die sich hauptsächlich auf firmeninterne Sprachtrainings spezialisiert hat.

Die Sprachschule ist geprägt von flachen Strukturen und Hierarchien. Einige wenige Festangestellte bilden das Management, das Planungs- und Steuerungstätigkeiten, Kundenpflege und -akquise verantwortet. Etwa 170 freie Mitarbeiter(innen), im Folgenden Lehrende genannt, sind direkt unterhalb des Managements angesiedelt. Die Lehrenden sind nicht an ein festes Curriculum gebunden, wie dies bspw. bei anderen etablierten Sprachschulen der Fall ist. Diese Organisationsstruktur führt dazu, dass Lehrende untereinander kaum Kontakt haben und sehr autonom in der inhaltlichen Umsetzung der Sprachtrainings agieren können.

Die befragte Organisation hatte die Koordination für das dreijährige Erasmus+-Projekt inne, versteht sich aber selbst auch als "Ideengeber". In Zusammenarbeit mit sieben weiteren Partnern, darunter zwei Universitäten, drei private Lerninstitute und eine Softwarefirma, wurde im Rahmen des Projekts eine Webseite mit Lernmaterialien für benachteiligte Zielgruppen, hier Lernende mit Lernschwierigkeiten, entwickelt.

Die Projektverantwortung lag bei der Geschäftsführung und der Projektkoordinatorin. Die Projektkoordinatorin brachte als ausgebildete Ökonomin zwar gute Voraussetzungen mit, doch wird die erstmalige Rolle als projektkoordinierende Einrichtung auch als herausfordernd empfunden: *It was challenging at the beginning to set up everything.* Insbesondere das Projektmanagement und die Lösung von technischen Aspekten der Zusammenarbeit, bspw. hinsichtlich der Verwendung einer geeigneten Software, waren zu Beginn gefragt.

Europäische Projekte werden nicht als „Kerngeschäft“ der Sprachschule verstanden, sondern als ein interessantes *Add on* bzw. als *Zubrot*. Dementsprechend gibt es innerhalb der Organisation, sicherlich auch aufgrund ihrer Größe, keine spezifische Stelle, die sich um EU-Angelegenheiten kümmert.

AUSGANGSBEDINGUNGEN UND VERÄNDERUNGEN DURCH DAS ERASMUS+-PROJEKT

Für die Umsetzung des Erasmus+-Projekts mussten keine neuen Mitarbeitenden eingestellt oder neue Arbeitseinheiten geschaffen werden. Relevant für die Projektvorbereitung war der Bereich *Fortbildung / Wissensaneignung*: Das Projektmanagement selber war jetzt nochmal gefordert. *Wir haben uns im Zuge des Projektes auch noch einmal ein bisschen eingelesen zu dem Projektmanagement und haben uns dort weitergebildet, organisch. Es war keine formelle Qualifikation. Die Projektkoordinatorin gibt an, dass sie aus heutiger Sicht eine formale Weiterbildung präferieren würde. Vieles sei damals nach dem Prinzip „trial and error“ umgesetzt worden – bspw. hinsichtlich der Wahl einer geeigneten Software für das gemeinsame Projektmanagement. Als großer Gewinn wird in diesem Zusammenhang die Zusammenarbeit mit Partnern gewertet, die teilweise große Erfahrung in der europäischen Projektarbeit mitbrachten. So konnte Wissensaustausch betrieben und Synergieeffekte erreicht werden.*

WIRKUNGEN DES PROJEKTES

Im Projekt wurde zwischen einer direkten Zielgruppe, den Lehrenden und Lernenden firmeneigener Sprachtrainings, und einer indirekten Zielgruppe, den Lehrenden und Lernenden anderer Institutionen, unterschieden. Diese Unterscheidung betraf aber mehr die Planungsebene als das operative Tätigkeitsfeld: *Personally in my work [it was] not really [important].*

Das Erasmus+-Projekt hat zu verschiedenen Veränderungen innerhalb der Einrichtung geführt. Neben der interkulturellen Sensibilisierung bzw. Verbesserung der interkulturellen Kompetenzen der beteiligten Mitarbeiter(innen) der Managementebene wird zunächst von der veränderten Art und Weise der Zusammenarbeit der Lehrenden berichtet. Diese waren bei der Produkterstellung eingeladen, ihr Wissen einzubringen und auszutauschen – etwas, was in der Organisation in dem Maße bei bisherigen Projekten nicht der Fall war. In Folge dessen – und nicht etwa aufgrund der Zusammenarbeit mit den europäischen Partnern – wird auch von einer Qualitätssteigerung der Produkte berichtet. Diese Qualitätssteigerung der Produkte wird seitens der Geschäftsführung einerseits gewürdigt, andererseits auch im Verhältnis zur tatsächlichen Verwendung relativiert: *Meine Erfahrung ist letztendlich so, dass die Materialien sowieso das Eine sind und dass die Umsetzung im Training ein anderer Aspekt ist. Jeder Trainer wird den Materialien nochmal so einen eigenen Geschmack geben. Die Arbeit mit den Onlinematerialien habe zudem auch zu einer Digitalisierung innerhalb der Organisation geführt: Und dadurch, dass wir in diesem digitalen Zeitalter leben ...also im Gegensatz zur Vergangenheit, da hat man alles ausgedruckt. Mit der Zeit, mehr oder weniger, wie wir dieses Projekt gemacht haben, haben unsere Trainer aufgehört, Sachen auszudrucken und arbeiten mit diesen Materialien online. (...) Der Betrag, der von den Trainern für Fotokopien beansprucht wird, ist doch sehr stark zurückgegangen.*

Schließlich wird auch von einer Veränderung bei der Zielgruppe der Lernenden berichtet. Die Produkte, d.h. die Materialien und die darauf aufbauenden Lernmodule, hätten bei der Zielgruppe zu mehr Lernfreude, schnelleren Lernerfolgserlebnissen und einer grundsätzlich positiven Resonanz geführt. Ferner habe sich während der Zeit der Projektumsetzung auch gezeigt, dass sich das Sprachniveau der Lernenden aufgrund der schulischen Vorbildung und der digitalen Möglichkeiten mit der Zeit stetig verbessere: *They need more training how to use English in certain situations rather than the language itself, because these days even with your phone you can just go and click on flashcards and learn vocabulary.*

Es wird von einer mäßigen Wirkung auf das Umfeld der Organisation berichtet. Dabei werden politische oder städtische Akteure nicht als Resonanzraum genannt: *(...)but in terms of...like the Umfeld...I don't know, nothing comes up in my mind. An anderer Stelle heißt es: Politische Akteure waren für uns weniger interessant. Möglicherweise hängt dies auch damit zusammen, dass es sich bei der Sprachschule um eine gewinnorientierte Organisation handelt und keine öffentliche oder gemeinnützige Bildungseinrichtung, die in ihrem Handlungskontext per se mehr in politischen oder kommunalen Bildungsnetzwerken interagiert.*

Als relevante Akteure im Umfeld, wenn auch mit mäßiger Resonanz, werden andere Sprachschulen, Volkshochschulen sowie private Hochschulen genannt. Die erstellten Produkte fanden bei einigen dieser Akteure Anklang und führten z.B. seitens der Hochschulen zur Implementierung in das eigene Curriculum. Es führte darüber hinaus jedoch nicht zu weiteren Aktionen, Kooperationsanfragen oder neuen Formen der Zusammenarbeit. Das Projekt verhalf der Organisation auch nicht zu einem Imagegewinn oder einer verbesserten Wahrnehmung – weder als Akteur, der sich hinsichtlich einer benachteiligten Zielgruppe engagiert, noch als Akteur, der mit innovativem Lehrmaterial in Form von Open Educational Resources arbeitet: *I think we weren't very successful honestly with*

Berlitz and Inlingua, because they use their own material. They weren't very open with that. An anderer Stelle heißt es: Manchmal gibt es gerade bei Sprachschulen ein bisschen Zurückhaltung in Bezug auf Materialien. Jeder möchte für sich das Rad neu erfinden. Und man ist generell nicht so offen, Materialien auszutauschen. Das ist nicht unsere Ansicht. Auch die Außenwahrnehmung der eigenen Einrichtung zeugt davon, dass sich die Organisation in einem Umfeld bewegt, das mehr von Wettbewerb als Kooperation geprägt ist: Ich glaube, von den anderen Sprachschulen werden wir mehr als Wettbewerber gesehen.

FOLLOW-UP-PROZESSE

Die positive Resonanz der Lernenden auf die Produkte und die damit verbundenen Lernmodule führten bei der Organisation zu einer Veränderung der Angebotsstruktur: I think that we are going more and more in to the direction of this skills learning and teaching throughout shorter modules rather than the longer modules of language training based on the common European framework. Die modularen Sprachweiterbildungen nach dem europäischen Referenzrahmen werden mehr und mehr durch kürzere Lernmodule, die situative Fähigkeiten wie Telefongespräche oder Vorträge und Präsentationen vor Publikum trainieren, abgelöst. Die Ursache für diesen Wandel läge auch am Erasmus+-Projekt: I think this is (...) definitely due to the project, at least to some point. Denn bereits während der Projektumsetzung konnten Veränderungen bezüglich der Lernvoraussetzungen der Lernenden beobachtet werden.

Die stärkere Fokussierung auf kürzere Lernmodule, die sich den Gegebenheiten der Lernenden anpassen, können daher auch als agile Angebotsreaktion einer Organisation verstanden werden, die sich auf veränderte Rahmenbedingungen – hier: veränderte Lernvoraussetzungen der Zielgruppe – adäquat einstellt.

Inwieweit das Erasmus+-Projekt auch zu einem Wandel des Selbstverständnisses als Sprachanbieter geführt hat, lässt sich daran ablesen, dass der Firmenname um den Begriff „Skills“ ergänzt wurde: Ich würde jetzt nicht sagen, dieses Projekt war da der einzige Faktor. Aber es war mit ein Faktor, dass wir uns auch im weitesten Sinne hin umorientiert haben und uns selber nicht nur als Sprachanbieter verstehen (...). Insofern, denke ich, hat dieses Projekt wichtige Impulse gegeben.

Der Blick auf die Zielgruppe der Lernenden, die ursprünglich aus Personen mit einer Lese- und Rechtsschreibschwäche bestand, weitete sich auf Erwachsene mit Sprachweiterbildungsbedarf im Allgemeinen, die nach dem Projekt auch die Hauptzielgruppe der Organisation bildet. Die Erkenntnis, dass die erarbeiteten Produkte weitere Zielgruppen ansprechen, wird als Gewinn betrachtet: What I think was very useful... that is the platform can also be used for general learners...of learners generally wanting to learn English. So this was like an added value of the project.

Geplant war zudem, die Produkte den eigenen Lehrenden aber auch anderen interessierten Nutzer(inne)n als Open Educational Resources zur Verfügung zu stellen, die frei zugänglich und nach eigenem Ermessen der Nutzer(innen) auch frei formatierbar wären. (...) our intention from our conversations internally was that we are going to maintain this platform for at least 10 years after the project has finished. For us this has been always clear. Dies ließ sich bis heute nicht realisieren, da entsprechende Rohdateien aufgrund divergierender Ansichten der Partnerorganisationen nicht zur Verfügung stehen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Organisation den Erfolg und die Wirkung des Projekts weniger auf der Ebene der tatsächlich entstandenen Produkte verortet, als vielmehr in den damit verbundenen Möglichkeiten, welche diese für die eigene Organisationsentwicklung eröffnet haben.

WAS WIRD MIT DEN ERGEBNISSEN GEMACHT?

Momentan werden die Produkte weiter in den Sprachtrainings verwendet und von den Lehrenden online abgerufen. Die Materialien wurden allerdings so weiterentwickelt, dass sie nicht unbedingt nur zur Anwendung kommen für Leute mit einer Lese- und Rechtschreibschwäche, sondern auch für Personen mit normalem Sprachweiterbildungsbedarf.

Die Möglichkeit, eigenständige Veränderungen am Material vorzunehmen, ist jedoch trotz vielfacher Anfrage seitens der Lehrenden (noch) nicht möglich. An der Lösung dieses Problems arbeitet die Organisation noch. Diese eingeschränkte Nutzungsmöglichkeit wird als bedauerlich bewertet, betrifft es doch eine zentrale Veränderung in der Art und Weise der Zusammenarbeit der Lehrenden.

Zudem wurden die Produkte bei privaten Hochschulen vorgestellt, wo sie teilweise in das Curriculum mit aufgenommen worden sind. Über das Netzwerk der Lehrenden fand ebenso eine Verbreitung in andere Sprachschulen statt. Eine genaue Kenntnis der Sachlage, inwieweit die Produkte verbreitet oder implementiert sind, liegt der Organisation nicht vor.

RESUMÉ

Die Produkte werden weiterhin in den Sprachtrainings der Organisation eingesetzt, doch ist eine regelmäßige Pflege aufgrund des eingeschränkten Zugriffs nur bedingt möglich. Auch gibt es Anfragen von interessierten Akteuren aus dem Umfeld, die nicht bedient werden können. Geblieben sei jedoch eine grundsätzliche Hinwendung zum Format Open Educational Resources: Was letztendlich für uns auch geblieben ist, denke ich, ein Commitment hin zu Open Educational Resources, dass wir zukünftig diese Materialien, unsere Materialien weiter ausbauen wollen und diese Materialien zukünftig auch kostenlos weiter zur Verfügung stellen werden.

Mit der Mehrheit der beteiligten Partnerorganisationen stehe man auch heute noch in gutem Kontakt. Mit einigen Partnern ist in Folge der Zusammenarbeit ein weiteres (Mobilitäts-)Projekt zustande gekommen.

Fallstudie 7

ANSIEDLUNG DES ERASMUS+-PROJEKTES

Bei der untersuchten Einrichtung handelt es sich um ein unabhängiges Institut, das an einer Universität angesiedelt ist. Über ein Kuratorium ist es an die Universität angebunden. Zu den Hauptaufgaben zählt die Forschungs- und Beratungstätigkeit im ländlichen Raum. Das Institut ist in drei Arbeitsbereiche gegliedert, aus deren personelle Leitungen die Geschäftsführung hervorgeht. Darüber hinaus gibt es zehn Mitarbeiter(innen), fünf Wissenschaftliche Hilfskräfte und Projektassistenzen. Die Hierarchien in der Organisationsstruktur seien relativ flach, da grundsätzlich die (Projekt-)Ziele handlungsleitend seien. Durch diese Vorgehensweise arbeiten die Mitarbeiter(innen) aus allen drei Bereichen eng verzahnt miteinander.

Erasmus+-Projekte würden thematisch dem jeweiligen Arbeitsbereich zugeordnet. Die Projektleitung für das letzte Erasmus+-Projekt lag bei der Arbeitsbereichsleitung für Regionalentwicklung, Innovationsberatung und Großschutzgebiete. Zusammen mit einem/einer wissenschaftlichen Mitarbeiter/-in aus diesem Bereich bildeten sie ein zweiköpfiges Team.

Die Zuständigkeit für die Konzipierung, Ausarbeitung der Inhalte, Kommunikation intern und extern zu Partnern, die Umsetzung sowie die Koordination sei bei dem/der wissenschaftlichen Mitarbeiter(in) gelegen. Die Interviewpartner(innen) gaben an, im Team [und] (...) über den kurzen Weg zu arbeiten.

Im Institut nehmen Aufträge der EU ca. ein Drittel des gesamten Portfolios ein. Erasmus+-Projekte machten mit ca. 5 Prozent des gesamten Jahresumsatzes nur einen kleinen Teil aus. Bislang habe die Einrichtung zwei Erasmus+-Projekte koordinierend durchgeführt und an zwei weiteren als Partner mitgewirkt. Bei diesen Projekten sei in erster Linie ein konzeptioneller Beitrag zur Erstellung von Lernmaterialien für europäische Bildungseinrichtungen eingebracht worden. Das mit der Erstellung entstandene fachliche Wissen sei dann wiederum in das eigene Beratungsangebot eingeflossen. Train-the-Trainer-Veranstaltungen würden jedoch nicht durchgeführt werden.

AUSGANGSBEDINGUNGEN UND VERÄNDERUNGEN DURCH DAS ERASMUS+-PROJEKT

Das Institut arbeitet seit über 60 Jahren zu Fragen ländlicher Entwicklung mit einem starken Fokus auf Agrarpolitik und nachhaltiger Regionalentwicklung. Bislang sei die Verbindungslinie zur Erwachsenenbildung eher gering ausgeprägt, vielmehr stünden Forschung und Beratung im Mittelpunkt der Tätigkeit des Instituts.

Die Interviewpartner(innen) gaben an, dass zur Umsetzung des hier näher untersuchten Erasmus+-Projektes auf die bestehenden personellen und strukturellen Handlungsweisen zurückgegriffen werden konnte und keine institutionellen Veränderungen vorgenommen werden mussten. Jedoch hätten die bisherigen Erasmus+-Projekte zwei Fortbildungen zu Vermittlungskompetenzen und Lehrtätigkeiten, zur Kompetenzerweiterung erforderlich gemacht. Dies sei in der Personalentwicklung positiv beobachtet worden und auch erhalten geblieben.

Erhalten geblieben sei zudem auch ein Netzwerk mit den Projektpartnern, das bis heute aktiv ist. Dieses treffe sich einmal im Jahr in Brüssel zur Entwicklung neuer Ideen oder um im Bereich Erasmus+-Angebote für Ausschreibungen zu konzipieren.

Im Zeitraum der letzten vier Jahre, in denen Erasmus+-Projekte durchgeführt wurden, sei neues Personal rekrutiert worden. Dieses würde jedoch aufgrund der eng verzahnten Arbeitsweise nicht ausschließlich für Erasmus+-Projekte eingesetzt werden.

WIRKUNGEN DES PROJEKTES

Die interviewten Personen gaben an, dass sie aufgrund der Erfahrung in Erasmus+-Projekten nun auch bei anderen Projekten den Fokus auf Bildungskonzeptionen richten würden. Insbesondere auf den Bedarf an Beratungs- und Schulungsmaterialien, um dann über Erasmus+ europaweit vergleichbaren Akteuren Materialien zur Verfügung stellen zu können.

Positiv genannt wurden auch Synergieeffekte, die zwischen den unterschiedlichen methodischen Beratungspraktiken innerhalb des Instituts entstanden seien. Dabei werde im Gegenstromprinzip auf die konzeptionelle Erfahrung und die neu erworbenen Vermittlungskompetenzen in der Beratung zurückgegriffen. Die dritte Komponente der Synergien sei die Evaluation, deren Ergebnisse ebenso in neue Konzeptionen mit dem Ziel der Optimierung einfließen.

Verbesserungen wurden auch im Projektmanagement festgestellt: Je detaillierter ein Antrag, je besser durchdacht die Projektstruktur und je definierter Meilensteine gesetzt würden, desto höher sei die Wahrscheinlichkeit, in der vorgesehenen Projektlaufzeit gute Ergebnisse erzielen zu können.

Darüber hinaus seien durch die Erasmus+-Projekte neue Schnittstellen und neue Kontakte entstanden. Hierbei würde nun a) mit existierenden Kontakten zu Themen, die nicht mit der Bildung im Zusammenhang stehen, zusammengearbeitet aber auch b) mit neuen Kontakten neue Themen in der Berufs- und Erwachsenenbildung bearbeitet.

Das Institut unterscheidet in seiner Projektlogik zwischen direkter und indirekter Zielgruppe, um diese differenziert bedienen zu können. Die Zuordnung der indirekten und direkten Zielgruppe sei vom Projektauftrag abhängig. Ziele das Projekt bspw. darauf ab, Train-the-Trainer Produkte zu entwickeln, seien die direkte Zielgruppe die Trainer(innen) und die indirekte Zielgruppe die Beratungssuchenden.

Allerdings birgt das europaweite Bildungsgefälle Herausforderungen hinsichtlich einer gemeinsamen Zielsetzung. So sei die Entwicklung in der Landwirtschaft im osteuropäischen Kontext eine völlig andere als in Südeuropa. Dies zeige sich bspw. darin, dass erarbeitete Inhalte zur Diversifizierung in der Landwirtschaft den Zielgruppen aus osteuropäischen Ländern einen Nutzen brächten, während diese für Zielgruppen in Deutschland wenig neue Kenntnisse bereithielten.

Unabhängig davon habe die Arbeit in Erasmus+-Projekten gezeigt, dass Diskussionen zu unterschiedlichen Themen, Menschen und Kontexten jedes Mal völlig anders verliefen. Auch(...)die Art und Weise wie sich Dinge oder Prozesse entwickeln oder gesehen werden, waren völlig unterschiedlich.(...)Was für mich persönlich sehr spannend war.

Die Ergebnispräsentation eines Erasmus+-Projektes in Frankfurt habe einen lang ersehnten Austausch zwischen regionalen Akteur(inn)en ermöglicht. Darüber hinaus sei man von der europäischen landwirtschaftlichen Beratungsvereinigung EUFRAS⁵¹ für ein Erasmus+-Projekt prämiert worden. Das Projekte gelte als Best Practice-Beispiel, wie Fortbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten für europäische Landwirt(inn)e(n), neben den formellen Ausbildungsangeboten, geschaffen werden könnten.

Die Befragten sind sich einig, dass Erasmus+-Projekte die Wahrnehmung des Instituts gesteigert habe. Man werde von Extern als interessanter, potenzieller(...)und kompetenter Partner angesehen.

⁵¹ EUFRAS (2020): Startseite. <http://www.eufiras.eu>. Zugriff am 08.03.2020

FOLLOW-UP-PROZESSE

Erasmus+-Projekte seien flankierende und komplementierende Tätigkeiten, die das Portfolio des Instituts durch Bildungskonzeptionen in der Erwachsenenbildung erweitern. (Da die Interviewpartner(innen) ihren Blick eher über das gesamte Bündel der bislang durchgeführten Erasmus+-Projekte schweifen ließen, wurden sie leider nicht konkreter.)

WAS WIRD MIT DEN ERGEBNISSEN GEMACHT?

Heute würden zwar noch Anfragen zu einem der geförderten Erasmus+-Projekte über verschiedene Vernetzungsplattformen an das Institut herangetragen. Jedoch könne durch die Bereitstellung und Abrufbarkeit der Materialien im Internet keine kontinuierliche Anwendung durch die Projektpartner gewährleistet werden. Und so sei auch die Frage nach dem tatsächlichen Nutzen offen.

Die Befragten empfinden die Möglichkeiten zur Nutzung der Ergebnisse für das Institut nach Projektende relativ begrenzt. So würden die Ergebnisse auf Veranstaltungen vorgestellt und unterschiedliche Zielgruppen würden auf Anwendungsmöglichkeiten hingewiesen. Das Institut versuche, über die Partner (dazu zählen z.B. Forschungs- und Beratungseinrichtungen, Qualifizierungs- und Erwachsenenbildungsorganisationen, eine europäische Organisation für Junglandwirt(inn)e(n) und eine Einrichtung für Lern-Technologie) die Nutzung sicherzustellen. Bislang lägen jedoch, abgesehen von den Zugriffszahlen auf die Lernplattformen, wenig Kenntnisse zur tatsächlichen Nutzung der Ergebnisse durch die Bildungseinrichtungen vor.

Ansonsten orientiere man sich an europäischen Dachorganisationen. Es würden deren Bedarfe eruiert und Materialien entwickelt. Dies wäre, so die Wahrnehmung der Befragten, auch eine optimale Verknüpfung zwischen der eigenen Einrichtung und den Dachorganisationen.

Man beabsichtigt, in einem neuen Projekt über die europäische Dachorganisation für Großschutzgebiete an regionale Stakeholder in europäischen Großschutzgebieten und somit an die anvisierten Nutzer(innen) der Ergebnisse oder Produkte heranzutreten und die entwickelten Materialien auf einer europäischen Jahreskonferenz vorzustellen. Man hoffe, dass sie auf diese Weise in der Fläche zur Anwendung kommen.

RESUMÉ

Resümierend sehen die Interviewpartner(innen) die Herausforderung bei Erasmus+-Projekten in den europaweiten unterschiedlichen Bildungszielen und -niveaus. Wir hatten uns oft darüber unterhalten, auf welchem Niveau wir denn jetzt überhaupt ein Angebot anbieten. (...) Ich beschäftige mich zum ersten Mal mit der Frage: Ich habe vielleicht einen Betrieb und möchte Diversifizieren und habe noch andere Angebote. Was muss ich dazu können? Und da ist einfach das Gefälle zwischen einem rumänischen oder polnischen Landwirt und deutschen Landwirt so stark, dass es für den deutschen Landwirt zu sehr ein allgemeines Papier ist, was man da schreibt, was einem osteuropäischen Landwirt aber einen wichtigen Impuls gibt. Und da muss man natürlich schon sehen, das ist natürlich eine echte Herausforderung.

Hieraus ergeben sich für die Befragten zwei notwendige Unterstützungsprozesse, um die Anwendung der Ergebnisse zukünftig gewährleistet zu können. Diese seien erstens die Informationsverbreitung durch das Institut zu Projekten und Ergebnissen als Multiplikatorenwirkung auf unterschiedlichen Ebenen: Bundesverbände, z.B. Bundesverband der Volkshochschulen, UNESCO-Kommission und verschiedenen Dachorganisationen. Und zum zweiten Unterstützungsprozesse durch die Nationalen Agenturen, damit Projektpartnerorganisationen a) Bildungsangebote mit Zertifizierungen verknüpfen können, um so eine Verbindung zur Anwendungspraxis herzustellen, b) auf eine verpflichtende Anwendung der Ergebnisse bestehen können, sodass eine projektfinanzierte Umsetzungsphase stattfindet, in der man auch, mit bislang nicht beteiligten, befähigten Umsetzungspartnern in Kooperation treten kann und c) eine Verlinkung mit der Umsetzungspraxis in (Landes-) Beratungsprogrammen einrichten können.

Fallstudie 8

ANSIEDLUNG DES ERASMUS+-PROJEKTES

Verantwortlich für die Erasmus+-Projekte sind eine Person aus dem Vorstand der gemeinnützigen Stiftung und ein/e Mitarbeiter(in) aus der Stiftungsleitung. Heute sind in der Stiftung fünf hauptamtliche sowie ehrenamtliche Mitarbeiter(innen) mit pädagogischen, sozialpädagogischen und psychologischen Berufsbildern beschäftigt. In der Projekt-Entwicklungsphase arbeitet das Team eng verzahnt und in wechselseitiger Unterstützung.

Die Stiftung hat in der Vergangenheit in Erasmus+-Projekten sowohl als koordinierende Einrichtung als auch als Partner mitgewirkt. Generell sei der Vorstand selbst in den Projekten der Ansprechpartner für die Öffentlichkeit und Zuständig für die Verbreitung der Ergebnisse. Das Monitoring, die Antragskommunikation, der enge Austausch mit der Nationalen Agentur sowie das Finden geeigneter Partner läge im Zuständigkeitsbereich eine/r Mitarbeiter/-in der Stiftungsleitung. Ein/e Mitarbeiter/-in aus dem Team übernehme schwerpunktmäßig die strategische und operative Organisation der Erasmus+-Projekte. Mitglieder des Teams hätten zumeist mit ehrenamtlichen Tätigkeiten begonnen und sich dadurch nach und nach in die Arbeit der Stiftung integriert. Genau, ich bin da reingewachsen und habe mich ausgebreitet.

Nach Einschätzung der Interviewpartner(innen) haben europäische Projekte für die Stiftung einen recht hohen Stellenwert. Die Stiftung sei nicht aufgrund eines Geldüberschusses sondern durch die Überzeugung von der Notwendigkeit der zu behandelnden Themen entstanden. Wir sehen da auch ein Stück weit unsere Berufung. Da es inzwischen einen Mitarbeitendenstamm gibt, seien verschiedene Standbeine der Finanzierung notwendig, damit die Stiftung auch ihre Ziele erreichen könne. Darüber hinaus seien die zu behandelnden Themen welche, die europa- und weltweite Probleme aufgreifen würden, wodurch Europa ein wichtiger Verbreitungsbereich für die Stiftung darstelle (...) das Thema [X] macht ja an den Deutschen Grenzen nicht halt.

Die Interviewpartner(innen) gehen davon aus, dass europäische Projekte in der Stiftung etwa ein Drittel der gesamten Arbeit einnehmen. Eine spezifische Stelle für europäische Projekte gibt es in der Stiftung jedoch nicht. Die personelle Zuständigkeit für Erasmus+-Projekte liegt bei einem/einer Mitarbeitenden der Stiftungsleitung.

AUSGANGSBEDINGUNGEN UND VERÄNDERUNGEN DURCH DAS ERASMUS+-PROJEKT

Der Grundstein der gemeinnützigen Stiftung sei durch eine Vision und das Ziel, Themen regional und national bearbeiten zu wollen, gelegt worden. Finanzielle Mittel seien zu diesem Zeitpunkt nicht vorhanden gewesen. Über einen Zeitraum von drei Jahren habe man das benötigte Startkapital erwirtschaftet, bis im Jahr 2007 die gemeinnützige Stiftung gegründet werden konnte.

Die Mitarbeitenden berichteten, dass mit dem ersten Projekt der Stiftung recht schnell deutlich wurde, dass der Bedarf nach Information und Aufklärung vor nationalen Grenzen nicht Halt mache und auch auf europäischer Ebene erforderlich sei. Mit dieser Idee hätte die gemeinnützige Stiftung ohne weitere Vorkenntnisse und ohne Partner mit ihrem europäischen Vorhaben begonnen: Wir hatten zwar die Idee, dass wir da was bewegen können, aber wir hatten überhaupt keine Grundlagen(...)wir hatten keine Partner(...)wir hatten nichts.

Dieser Erkenntnis folgend absolvierte ein/e Mitarbeiter/-in der Stiftungsleitung eine Ausbildung bei EMCRA⁵². In diesem Zusammenhang sei eine erste Lernpartnerschaft und der Kontakt zu den ersten beiden Partnern entstanden. Startpunkt des europäischen Engagements sei letztlich im Jahr 2009 ein genehmigter „Übungsantrag“ für eine Projektidee gewesen, der als Prüfungsleistung in der EMCRA-Ausbildung eingereicht werden musste.

Auch die Mitarbeiter(innen) hätten über die Jahre Fort- und Weiterbildungen wie z.B. Projektskizzenberatung und Antragswerkstatt der Nationalen Agentur wahrgenommen und ein/e weitere/r Mitarbeiter(in) der Stiftungsleitung habe aus Interesse an der europäischen Arbeit ebenso eine Ausbildung bei EMCRA absolviert.

Ein Erasmus+-Projekt zu einem Nischenthema sei mit dem zu diesem Zeitpunkt vorhandenen Team umgesetzt worden. Jedoch habe man wegen der Zunahme und Vielfalt neuer Erasmus+-Projekt und Themen neue Stellen geschaffen und neue Mitarbeiter(innen) eingestellt.

Zur Qualitätsverbesserung seien auch manche Prozesse verändert worden. Hierzu zählt zum einen das strukturierte Einlesen in den Programmleitfaden vor dem Projektstart sowie zum anderen das Korrekturlesen bei Verschriftlichungen durch mindestens eine/n Mitarbeiter/-in. Und dann sieht der eine was, was der andere übersehen hat. Auch die Verträge seien entsprechend den Prüfungsinhalten angepasst worden. Dabei habe man u.a. auf die Formulierung für Nachzahlungen und auf die Festlegung einer halbjährlichen Vertragsfrist geachtet. Die Qualitätsverbesserung habe auch technische Veränderungen betroffen, insbesondere die Implementation einer Cloud. Das ist wie ein virtueller Schreibtisch. Man nimmt sich die Mappe, bearbeitet die und speichert sie wieder ab und dann können alle drauf zugreifen. Das war auch wieder einmal ein Erweckungserlebnis. Das sollte eigentlich jeder haben. Daneben würden auch methodische Veränderungen fortgeführt: Die Befragten berichteten zu Beginn der europäischen Tätigkeit mit großen Präsentationsvorlagen gearbeitet zu haben. In den Folien seien die Ziele oder personenbezogene Tätigkeiten verschriftlicht worden. Zur Verschlinkung der Prozesse würden diese Inhalte nun ausschließlich im Projektstrukturplan festgehalten. Auf diesen könne auch jeder/jede Beteiligte zugreifen.

Hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Partnereinrichtungen gibt es zwischenzeitlich drei Konstellationen: entweder wird a) für neue Erasmus+-Projekte auf bestehende Partnerschaften zurückgegriffen

⁵² EMCRA (2018): emcra – europa aktiv nutzen. <https://www.emcra.eu>. Zugriff am 10.03.2020

oder werden b) neue Partnerschaften gegründet. Bspw. sei neben Rumänien, Bulgarien oder Griechenland eine neue Partnerschaft mit Italien zustande gekommen. Völlig unabhängig davon sei jedoch, dass c) mit den bisherigen Erasmus+-Partnern in neuen Projekten außerhalb von Erasmus+ zusammengearbeitet werde.

In der gemeinnützigen Stiftung existiere aktuell kein weiterer Bedarf zur Ausweitung des Mitarbeiter/-innen-Stamms. (...)dass wir jetzt einen Stamm haben, den wir im Moment nicht erweitern müssen und wo wir mit zufrieden sind.

WIRKUNGEN DES PROJEKTES

Die Mitarbeitenden erkennen vielfältige Aspekte als Wirkung der Erasmus+-Projekte innerhalb der Stiftung. Allen voran empfindet man es als Privileg, europäisch arbeiten zu dürfen: weil es einfach toll ist, Leute in ihrem Land zu besuchen und dort mit denen zu arbeiten und sich von denen ihr Land zeigen zu lassen. So habe sich durch die europäische Zusammenarbeit nicht nur innerhalb der gemeinnützigen Stiftung, sondern auch zu den Partnern eine innere Verbundenheit und Gemeinschaft entwickelt. Man kann schon sagen, das ist eine Familie geworden. Wir leben Europa. (...)Wir brauchen diese Projektarbeit. Wir brauchen diese Begegnung. Und das, was wir hier innerhalb des Teams haben, das haben wir auch wenn wir zoomen oder chatten. Wenn wir eine Frage haben, dann gibt es eine kurze SMS. (...)Und dann sind die Griechen am Phone und dann diskutieren wir darüber. (...) Wir sind ja eigentlich gar nicht viele. Aber eigentlich sind wir viele. Sie sind eben nur nicht sichtbar. Aber sie sind da. Also, das ist schon ein irres Gefühl. Ich möchte das nicht missen.

Die Interviewpartner(innen) sind im Einverständnis, dass europäische Projekte den Erfahrungshorizont und die Arbeitsperspektive erweitern. Dies zeige sich darin, dass alle Fragestellungen in einen europäischen Kontext übertragen und dort weiterbearbeitet würden. Resultierend daraus würden europäische Fragestellungen inzwischen sogar oberste Priorität in der Projektarbeit einnehmen.

Die Analyse der Interviews lässt auch annehmen, dass die Zusammenarbeit mit verschiedensten Partnern die persönliche Entwicklung fördert: mir hat es die Menschenkenntnis geschärft. Vielleicht auch bei Partnern, die früher oder später dann nicht mehr zur Familie gehört haben und dass nicht alle Menschen gut sind. Man muss einfach dahintergucken. Ich hatte schon immer Menschenkenntnis und -skepsis, aber das hat es nochmal bei mir geschärft.

Und erst im Gespräch mit der Interviewerin stellten die Mitarbeitenden fest, dass die (europäische) Zusammenarbeit auch die zielgerichtete Interaktion im Team fördere: Ich finde gerade total interessant wie wir hier arbeiten. Das fällt mir gerade auf. Wir halten uns überhaupt nicht damit auf etwas zu bewerten was einer sagt, sondern einer schmeißt es in den Raum und der nächste guckt was passiert. Also es geht immer um die Weiterentwicklung und um das Potenzial und wie gut wir alles nutzen können.

Neben dem bisher Genannten löse die europäische Zusammenarbeit einen Abbau von Vorurteilen aus: Denn es gibt in Deutschland so viele Vorurteile den Rumänen gegenüber. Ich sage unsere rumänischen Partner sind fleißig, die sind pünktlich,

die sind genau und herzlich. Also, das sind meine Lieblingspartner. (...) Und man kann sagen: Ich arbeite mit einem rumänischen Unternehmen zusammen und die sind von der Bildung erstklassig. Das verändert was.

Ein Erasmus+-Projekt habe bei den Mitarbeiter(innen) persönliche Hemmungen gelöst. Also, bei einigen Projekten dachte ich mir: oje, also nein - da arbeite ich nicht mit. Ich spreche nicht über [Thema]. Aber dann arbeitet man sich doch rein und plötzlich ist es wunderbar darüber zu sprechen oder das Thema zu bearbeiten.

Des Weiteren führe die europäische Zusammenarbeit zu einer kulturellen Wissenserweiterung, so die Einschätzung: Also, ich habe Freunde, die bereisen die ganze Welt, aber ich habe mehr erfahren von Kultur und Menschen als sie. Da können sie noch 100 Mal nach Australien fliegen. Und das macht eben auch für mich den Reiz aus. Dass man überall verwurzelt ist. Die Befragten berichteten auch, dass sich aus der Zusammenarbeit in europäischen Projekten private Freundschaften entwickeln würden.

Auch Lerneffekte zu den Projektideen gaben die Interviewpartner(innen) an. Es seien weniger die Antragsvorgaben, sondern vielmehr die Überzeugung für die Notwendigkeit und Kreativität ursächlich für den Erfolg. Es ist am Ende völlig wurscht. (...) Ihr müsst nur deutlich machen, dass ihr wisst, wovon ihr redet und dass der Bedarf da ist.

Ein weiterer Professionalisierungsschritt beinhaltet die datenschutzrechtliche Sensibilisierung innerhalb des Teams. Zu Beginn der virtuellen Zusammenarbeit seien die Daten auf Google Drive hinterlegt worden. Die zunehmende Auseinandersetzung mit Daten und dem Datenschutz habe dazu geführt, dass die Zusammenarbeit nun auf einer Cloud mit hoher datenschutzrechtlicher Sicherheit erfolgt. Das war total komfortabel. Aber wir wollen diese ganzen Sachen nicht bei Google stehen haben. Ganz klar. Das geht nicht für uns. Und haben dann eben geguckt und haben dann eine sichere Cloud-Firma „HoneyDrive“ in Deutschland gefunden, die hohe Sicherheitsstandards hat. Und darüber können wir heute mit den ganzen Partnern kommunizieren.

Man habe sich durch die Bearbeitung ein Expertenwissen angeeignet, das professionell vermittelt werden kann. So könne man kompetent und profund hier Sachen sagen und erzählen, worüber andere vielleicht nicht so leicht reden können. Das Expertenwissen ziehe auch implizit höhere Qualifizierung und Wissen aller Mitarbeitenden nach sich, das dann wieder für neue Bereiche eingesetzt werden könne.

Ein Professionalisierungseffekt ist darin erkennbar, dass für neue, unerfahrene Partner eine Partnerschaft initiiert worden sei, um eine schnelle Einarbeitung in die europäischen Projekte zu ermöglichen. Die Patin bzw- der Pate sei die/der erste Ansprechpartner/-in.

Zur besseren regionalen und nationalen Vernetzung ist die gemeinnützige Stiftung zwischenzeitlich freier Träger der Jugendhilfe geworden und hat den Fachverband Medienabhängigkeit gegründet. In diesem seien in Deutschland über 200 Institutionen zusammengeschlossen. Einmal im Jahr fände ein großes Symposium zu einem Schwerpunktthema statt. Darüber hinaus werden die politischen Kontakte kommunaler und nationaler Ebene intensiv gepflegt.

Die Stiftung unterscheidet zwischen der direkten und der indirekten Zielgruppe. Der Unterschied resultiere aus der Fragestellung des Projekts und würde bereits im Projektantrag niedergeschrieben. In erster Linie zählten zur direkten Zielgruppe die Erwachsenen, die anrufen, weil sie sich Sorgen machen um die Mediennutzung ihrer Kinder.

Vor dem Hintergrund, dass drei Mitarbeiter(innen) unabhängig von der gemeinnützigen Stiftung Vereine gegründet haben, würden auch Synergieeffekte generiert. Die gemeinnützige Stiftung kooperiere bspw. im Rahmen ihres Erasmus+-Projektes mit einem dieser Vereine.

Daneben würden die Vorträge, Fortbildungen, Kurse etc. auch einen Kompetenzzuwachs sowie eine Sensibilisierung zu den behandelten Themen in anderen Einrichtungen zeigen.

Positiv zu nennen sei auch, dass die erstmalige Bewilligung eines Projektes mit branchenfremden Partnern bei den Ausbilder(inne)n von EMCRA einen Professionalisierungseffekt ausgelöst habe. Die Ausbilderin hat dann hinterher auch gesagt, das hat sie jetzt für ihr Ausbildungskonzept verstanden, dass sie den Menschen einfach viel mehr Kreativität geben muss, in dem, was sie tun.

Die Befragten resümierten, dass speziell ein Erasmus+-Projekt, das sich mit einem absoluten Nischenthema befasste, im Umfeld einen riesigen Öffentlichkeitserfolg bewirkt habe. So sei die Stiftung verschiedenen Einladungen als Experte nachgekommen. Sie sei von Seiten der Stadt für Multiplikatorenveranstaltungen, seitens des öffentlichen Rundfunks sowie des Fernsehens für Interviews angefragt worden. Ebenso habe sie eine Einladung in den Bundestag erhalten.

Daneben habe die Stiftung zunehmend verrechenbare Arbeitsaufträge für Fortbildungen, Kurse etc. erhalten. Diese kämen nicht nur seitens der Stadt durch Stadtratsmitglieder, sondern auch von der örtlichen Universität, von Jugendhilfeeinrichtungen, Schulen aber auch weiteren politischen Akteuren wie z.B. den ansässigen Bundestags- und Landtagsabgeordneten.

Als Besonderheit zeichne die Stiftung aus, dass zwischenzeitlich jedes Projekt durch einen politischen Projektbeirat oder Schirmherren bzw. eine Schirmherrin aus dem europäischen Parlament oder kommunal begleitet werde. Dies geschehe auch vor dem Hintergrund, dass die Projekte gesellschaftliche Themen behandelten, die einer gesellschaftspolitischen Bearbeitung bedürfen.

Die Befragten gaben auch an, dass speziell ein Erasmus+-Projekt viele Rückmeldungen von Seiten des Kinderschutzbundes, Lehrkräften und Opferhilfevereinen u.ä. erzeugt hätte.

Die steigende Wahrnehmung der gemeinnützigen Stiftung zeigt sich auch darin, dass neben den bisherigen Zielgruppen aus Primar- und Sekundarschulen auch von Berufsschulen langsam eine Nachfrage komme. So wären bereits Vorträge in Handwerksberufen z.B. bei angehenden Gas-Wasserinstallateur(inn)en, Elektriker(inne)n und Maurer(inne)n gehalten wurden. Diese seien über das BFI Österreich⁵³ entstanden.

FOLLOW-UP-PROZESSE

Hinsichtlich der Weiterentwicklung nach dem Förderende bestehen Überlegungen, Produkte wie z.B. ein Spiel auch in anderen Projekten zu entwickeln: Dass sich das weiter fortpflanzt.

⁵³ BFI (2020): Berufsförderinstitut Österreich. Online Ressource: <https://mobile.bfi.at/home/>. Zugriff am 10.3.2020

Man überlegt sich, auch die Webseiten sprachlich weiter auszubauen wenn es um diese Webseiten geht. Die sind gemacht und übersetzt in ca. fünf Sprachen, die wir in dem Konsortium haben. Warum dann nicht auch in 10 Sprachen?

Aber nicht nur die sprachliche Weiterentwicklung wird in Betracht gezogen. Auch für den Nutzen der Einrichtungen werden Ideen generiert. Hier werden Überlegungen angestellt, die Nutzungszahlen der Produkte und den weiteren Bedarf zu erheben.

Auch im Hinblick auf Synergieeffekte gibt es Ideen, eine andere Form der Verbreitung zu generieren, so z.B. die Idee Partnertreffen zu veranstalten, in deren Rahmen jeder ein sehr gut gelungenes und gut bewertetes Projekt vorstellt. So könne dieses Projekt im eigenen Land weiterverbreitet werden.

Die zunehmende europäische Arbeit erweitere kontinuierlich das Portfolio der gemeinnützigen Stiftung in zweierlei Hinsicht. a) Die europäischen Projekte bereichern unser Portfolio. Dabei wird angenommen, dass zurzeit über 50 Prozent des Gesamtangebots aus europäischen Projekten resultieren. b) Da andere Branchen mit Anfragen an die Stiftung herantreten, wird das vorhandene Angebot entsprechend dem Bedarf und Nutzen der angefragten Branche weiterentwickelt. Oder jetzt gerade aktuell eine Anfrage einer Einrichtung, die mit Behinderten arbeitet. Das haben wir noch nie gemacht. Wir arbeiten uns rein, je nach Bedarfe.

WAS WIRD MIT DEN ERGEBNISSEN GEMACHT?

Die Interviewten gaben an, Ergebnisse wie z.B. die Unterrichtsmaterialien zum Thema X in neun europäischen Sprachen übersetzt zu haben.

Die gemeinnützige Stiftung hält die Ergebnisse ihrer Projekte a) auf den Projekt-Homepages der Nationalen Agentur und b) auf der Stammhomepage der Stiftung weiter präsent, pflegt diese und hat zwischen den beiden Homepages Verlinkungen eingefügt.

Die Interviewpartner(innen) sind motiviert, die Ergebnisse möglichst weit zu verbreiten. Die Verbreitung erfolge aktiv auf unterschiedlichen Wegen. Seitens der Stiftung würden Fortbildungen bei Lehrkräften in Gymnasien, Grundschulen, Ganztageschulen und für Eltern mittels Elternveranstaltungen und Elterninformationsabende durchgeführt. Daneben seien Beratungen in der Jugendhilfe und in Volkshochschulen ein Weiterverbreitungsinstrument. Aber auch die Ministerien würden die Ergebnisse diverser Erasmus+ geförderter Projekte verbreiten.

RESUMÉ

Auch heute noch erhält die gemeinnützige Stiftung Anfragen, besonders zu einem, inzwischen recht populären, Erasmus+-Projekt. So sei erst kürzlich noch eine Anfrage seitens einer großen niedersächsischen Universität eingetroffen.

Über welche Kanäle die Information zu den entwickelten Produkten weiterverbreitet werden, sind der Stiftung allerdings nicht bekannt. Es wird seitens der Mitarbeitenden vermutet, dass Kontakte unter Freund(inn)en oder befreundeten Sozialarbeiter(inne)n, Lehrkräften, Pädagog(inn)en der Verbreitung dienlich sind. die Kanäle kennen wir dann nicht mehr.

Die Nationale Agentur Bildung für Europa beim Bundesinstitut für Berufsbildung (NA beim BIBB) besteht seit dem Jahr 2000 und arbeitet im Auftrag und mit finanzieller Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Sie ist Nationale Agentur für das EU-Bildungsprogramm Erasmus+ im Bereich der Berufsbildung und der Erwachsenenbildung in Deutschland. Darüber hinaus nimmt

sie zahlreiche europabezogene und internationale Aufgaben im Bereich der Berufsbildung und Erwachsenenbildung wahr. Sie arbeitet eng mit der EU-Kommission sowie auf nationaler Ebene mit Ministerien, Bundesländern, Sozialpartnern, Verbänden, Kammern, Unternehmen, Hochschulen und Bildungseinrichtungen zusammen.

www.na-bibb.de



IMPRESSUM

Nationale Agentur Bildung für Europa beim
Bundesinstitut für Berufsbildung (NA beim BIBB)
53142 Bonn (Postanschrift)
Fon: +49 (0)228 - 107 1608
Mail: na@bibb.de
www.na-bibb.de
[@nabibb_de](https://www.instagram.com/nabibb_de)
[GEUEB_de](https://www.facebook.com/GEUEB_de)

Verantwortlich: Klaus Fahle

Text und Konzeption der Studie:
EQ Evaluations GmbH (Köln)
www.eq-eval.de

Stand: August 2020

Titelgestaltung: Blueberry, Agentur für Design & Markenkommunikation
www.go-blueberry.de
Bildquelle: joyfotoliakid/AdobeStock.com
Abb. 52-54 von der NA bearbeitet

www.na-bibb.de/strat-part-de

Mit finanzieller Unterstützung der
Europäischen Union



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung