



studie

Erasmus+ in der Erwachsenenbildung

## Wirkungen der Strategischen Partnerschaften in Deutschland

[www.na-bibb.de](http://www.na-bibb.de)



Erasmus+  
ERWACHSENENBILDUNG

Nationale Agentur  
beim Bundesinstitut  
für Berufsbildung

**NABIBB.**  
BILDUNG FÜR EUROPA

# INHALT

1\_



2\_



3\_



4\_



SEITE

04 **EINFÜHRUNG**

06 Infografik: Wichtige Erkenntnisse auf einen Blick

08 **DAS SPEKTRUM DER GEFÖRDERTEN ORGANISATIONEN**

09 2\_1 Wer wurde bisher gefördert

10 2\_2 Wer macht was

10 2\_3 Welche Themen stehen im Fokus der Strategischen Partnerschaften

11 2\_4 Was wird wie produziert

12 **WIRKUNGEN INNERHALB DER ORGANISATIONEN**

13 3\_1 Welche Kompetenzen entwickeln sich weiter

14 3\_2 Zu welchen strukturellen Veränderungen kommt es

15 3\_3 Wie entwickeln sich Organisationsangebote weiter

18 **WIRKUNGEN AUF DIE ZIELGRUPPEN**

19 4\_1 Wer profitiert von den Strategischen Partnerschaften

21 4\_2 Wie werden die Zielgruppen erreicht und gestärkt

5\_



## 24 WIRKUNGEN AUF DIE ZUSAMMENARBEIT MIT PARTNERORGANISATIONEN

- 25 5\_1 Wer kooperiert mit wem
- 26 5\_2 Welche Veränderungen lösen die Kooperationen aus
- 28 5\_3 Zu welchen Folgeaktivitäten kommt es

6\_



## 30 WIRKUNGEN IM UMFELD DER ORGANISATIONEN

- 31 6\_1 Welche Resonanz erfahren die Projekte im näheren Umfeld
- 33 6\_2 Welche Resonanz erfahren die Projekte auf politischer Ebene

7\_



## 35 BEDEUTSAME GELINGENSAKTOREN

- 36 7\_1 Was zeichnet die Organisationen aus
- 36 7\_2 Was ist das Besondere an der transnationalen Zusammenarbeit
- 38 7\_3 Warum erhalten die Projekte so viel positive Resonanz

8\_



## 40 METHODISCHES VORGEHEN

- 42 8\_1 Vorbereitung der Datenerhebungen und -analysen
- 42 8\_2 Kriteriengeleitete Analyse der Abschlussberichte
- 42 8\_3 Onlinebefragung geförderter und nicht geförderter Einrichtungen
- 42 8\_4 Qualitative Fallstudien
- 43 8\_5 Datenauswertung und Berichtslegung

## 44 IMPRESSUM



© gstockstudio/AdobeStock.com

## 1\_EINFÜHRUNG

Erreichen die Strategischen Partnerschaften in der Erwachsenenbildung die von Erasmus+ intendierten Ziele? Die vorliegende Publikation fasst die wesentlichen Ergebnisse einer umfangreichen Wirkungsstudie zusammen.



© NA beim BIBB

**S**trategische Partnerschaften in der Erwachsenenbildung wirken positiv und nachhaltig auf die beteiligten Personen sowie auf die teilnehmenden Organisationen. Sie treiben die Entwicklung neuer Ansätze zum Umgang mit sozialer, ethnischer, sprachlicher und kultureller Vielfalt voran. Für die beteiligten Organisationen schaffen sie ein modernes, dynamisches, engagiertes und professionelles Umfeld. Die Arbeit im europäischen Kontext führt zu einer besseren Befähigung und Professionalisierung für Tätigkeiten auf europäischer und internationaler Ebene. Managementkompetenzen werden gestärkt und Internationalisierungsstrategien entwickelt.

Soweit die Ziele, die Erasmus+ mit den Strategischen Partnerschaften in der Erwachsenenbildung verbindet. Aber inwieweit erfüllen die Projekte diese Erwartungen? Tragen Erasmus+ Projekte tatsächlich zu besseren Sprachkenntnissen, besseren digitalen Kompetenzen und einem besseren Verständnis und größerer Aufgeschlossenheit für gesellschaftliche, sprachliche und kulturelle Vielfalt bei? Lässt sich eine positivere

Einstellung gegenüber der Europäischen Union und ihren Werten – so wie erhofft – feststellen?

Diese Fragen waren der Anlass für eine umfangreiche Studie zu den Wirkungen von Erasmus+ in der Erwachsenenbildung, die die NA beim BIBB im Zeitraum von Mai 2019 bis August 2020 für Strategische Partnerschaften der Jahre 2014 bis 2019 durchführen ließ. Zwar ließen Evaluationen vorangegangener Programme sowie punktuelle Befragungen und Selbstauskünfte von Projektverantwortlichen auf positive Wirkungen schließen, doch die vorliegende Studie kann nun systematisch und faktenbasiert bestätigen, dass viele der angestrebten Effekte in insgesamt vier Wirkungsfeldern erzielt werden: innerhalb der Organisationen, bei den Zielgruppen, in der Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen sowie im Umfeld der Organisationen.

In zahlreichen Fällen führen europäische Projekte sowohl zu einem Innovations- und Digitalisierungsschub als auch zu einem deutlichen Digitalisierungsschub in den Einrichtungen. Die multiperspektivische Herangehensweise, der Blick über Altbekanntes hinaus führt zu qualitativ hochwertigen und innovativen Ergebnissen. Die Produkte erfahren durch den transnationalen Austausch eine deutliche Qualitätssteigerung. Zum anderen festigen sie das europäische Zusammengehörigkeitsgefühl und sensibilisieren das Bildungspersonal im Umgang mit Vielfalt.

Ein genauso wichtiges wie erfreuliches Ergebnis liefert die Studie mit der Feststellung, dass die Strategischen Partnerschaften in der Erwachsenenbildung viele Menschen erreichen, die über formale Bildungsangebote nicht oder nur sehr schwer erreicht werden. Vulnerable Gruppen werden in zahlreichen Projekten gezielt angesprochen. Sie profitieren vom europäischen Austausch oder von grenzüberschreitend gemeinsam entwickelten Ansätzen oder Lösungen. In zahlreichen Projekten wird darüber berichtet, dass Teilnehmer/-innen aus unterschiedlichen Zielgruppen Selbstwirksamkeitserfahrungen machen konnten. Selbstwirksamkeitserfahrungen sind eine grundlegende Bedingung für Partizipation und Teilhabe an einer demokratischen Gesellschaft.

Auf Organisationsebene profitieren die Einrichtungen vom Ausbau ihrer Netzwerke. Vor Ort öffnen die Projekte Türen

zu lokalen Funktionsträger(inne)n und zu anderen Akteuren. Einrichtungen erfahren einen Imagegewinn und werden als potenzielle Partnerinnen in ihrem Umfeld wahrgenommen. Positive Resonanz kommt auch aus Fachkreisen in Form von Einladungen zu Vorträgen, Fachgesprächen oder Konferenzen. So entstehen teilweise neue Formen der Zusammenarbeit auf lokaler Ebene.

Als Fazit zeigt die Studie, dass die europäische Erwachsenenbildung ein unverzichtbarer Bestandteil des lebenslangen und lebensweiten Lernens ist. Gerade mit ihren non-formalen, vielfältigen und flexiblen Ansätzen erreicht sie Zielgruppen, die im formalen Bildungskontext außen vor blieben. Begreifen wir die Heterogenität der Erwachsenenbildung und die Vielfalt der Themen als Chance und als Stärke dieses Bildungsbereichs!

Unser Dank gilt allen Befragten, die sich an der Studie beteiligt haben, dem Bundesministerium für Bildung und Forschung für die Finanzierung der Studie sowie dem Auftragnehmer EQ Evaluations GmbH für die gute Zusammenarbeit.

Die englischsprachige Version sowie der vollständige Abschlussbericht der Studie können unter

[www.na-bibb.de/strat-part-de](http://www.na-bibb.de/strat-part-de)

heruntergeladen werden.

**Sibilla Drews**

Leiterin des Teams Erwachsenenbildung

# MEHRWERT EUROPA – STUDIE BESTÄTIGT WIRKUNGEN DER STRATEGISCHEN PARTNERSCHAFTEN IN DER ERWACHSENENBILDUNG



## EINRICHTUNGEN

- Zwei Drittel der befragten Projektnehmer haben **maximal 30 Mitarbeitende**. Die Projekte konnten mehrheitlich mit vorhandenem Personal umgesetzt werden.
- Die Projekte lösen einen **Digitalisierungsschub** in den Einrichtungen aus. So werden z.B. digitale Informations- und Kommunikationstools dauerhaft eingeführt. Zu anhaltenden strukturellen Veränderungen kommt es hingegen selten.
- Die **Projektergebnisse** werden meist in adaptierter Form **in das Angebot der Einrichtungen integriert**.

**88%**

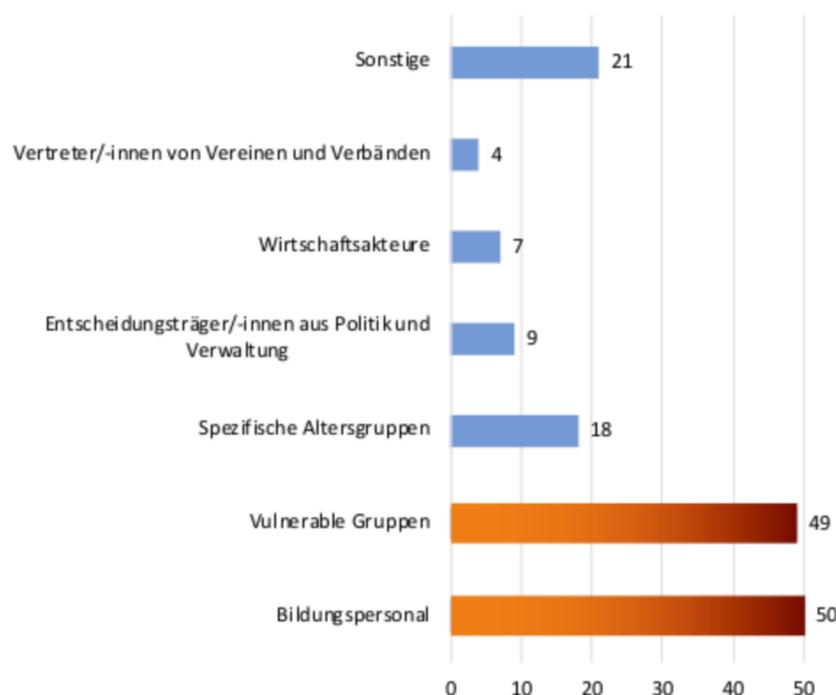
der Einrichtungen\* fanden, dass die transnationale Zusammenarbeit bzw. deren intellektuelle Outputs die Qualität ihres Angebots verbessert haben.



Das Bildungspersonal und vulnerable Gruppen sind die am häufigsten adressierten Zielgruppen.



## ZIELGRUPPEN



machen insbesondere Selbstwirksamkeitserfahrungen

steigert vor allem seine Handlungskompetenz

→ Seit 2014 hat das Programm Erasmus+ insgesamt 250 Strategische Partnerschaften im Bereich Erwachsenenbildung in Deutschland gefördert. Im Rahmen dieser Kooperationen arbeiten Einrichtungen aus mindestens drei europäischen Ländern gemeinsam an unterschiedlichen Erwachsenenbildungsthemen. Ziel ist der Austausch über gute Praxis oder/und die Entwicklung von Produkten zur Unterstützung von Innovationen. Im Auftrag der NA beim BIBB hat eine Studie die Wirkungen dieser Projekte in Deutschland erstmalig systematisch erfasst.






## RESONANZ

- Die Projekte tragen zur **Imageförderung der Einrichtungen** bei.
- Die Projektergebnisse verschaffen den beteiligten Organisationen häufig ein **Alleinstellungsmerkmal**.
- Die Projektergebnisse erhalten positive **Resonanz aus Fachkreisen**. Projektverantwortliche sind als Experten/Expertinnen gefragt.

87%

der Einrichtungen\* sagen, dass sie von den Akteuren vor Ort wahrgenommen werden

der Einrichtungen\* fanden, dass sie mit ihrem Projekt einen wichtigen Beitrag für die regionale Entwicklung vor Ort geleistet haben.

67%



## ZUSAMMENARBEIT

Die transnationale Zusammenarbeit bietet einen großen Mehrwert.

98-100%

- der Einrichtungen\* stimmten voll und ganz bzw. eher zu, als sie nach vier möglichen Auswirkungen der transnationalen Zusammenarbeit gefragt wurden:
- ermöglichte Austausch über gemeinsame und unterschiedliche Werte
  - stärkte unser internationales Netzwerk
  - festigte ein europäisches Zusammengehörigkeitsgefühl
  - führte zu einer Sensibilisierung im Umgang mit Vielfalt

\* N129 - Gruppe der „geförderten“ Einrichtungen



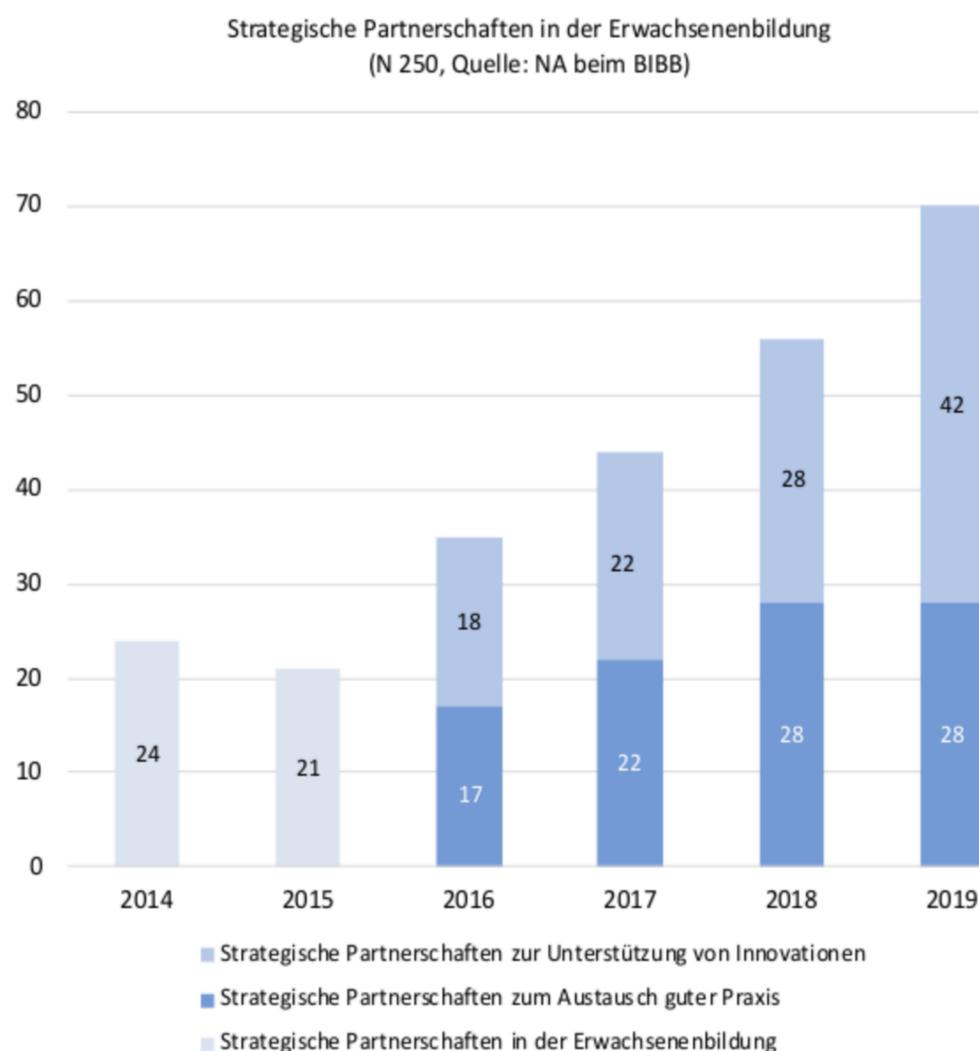
## 2\_DAS SPEKTRUM DER GEFÖRDERTEN ORGANISATIONEN

Wie viele und welche Art von Organisationen wurden seit 2014 über Erasmus+ in der Erwachsenenbildung gefördert? Wer übernimmt welche Aufgaben und welche Themen stehen im Fokus der Projekte? Diese und weitere Fragen werden in Kapitel 2 beantwortet.

Für die Studie wurden insgesamt 74 Abschlussberichte systematisch analysiert, 471 Einrichtungen in Deutschland online befragt (Rücklauf: 33 Prozent bzw. N 154) und acht geförderte Organisationen vor Ort besucht und interviewt (Fallstudien). Auf Basis dieser wissenschaftlich erhobenen Daten wurde ein ausführlicher Bericht erstellt, der unter <https://www.na-bibb.de/strat-part-de> heruntergeladen werden kann. Die vorliegende Publikation speist sich aus diesen Studienergebnissen und ist auch auf Englisch erhältlich. Die in der Studie als Beleg für einzelne Erkenntnisse verwendeten Originalzitate entstammen den Abschlussberichten und den Fallstudien.

Im Rahmen der Onlinebefragung wurden drei unterschiedliche Gruppen befragt: **geförderte Einrichtungen** aus den Jahren 2018 und davor, **2019 erstmals geförderte Einrichtungen** sowie **bisher nicht geförderte Einrichtungen**. In den Grafiken markieren diese Farben die jeweiligen Gruppen.

**Abb. 1: Anzahl der geförderten Strategischen Partnerschaften im Zeitraum 2014 bis 2019**



## 2\_1

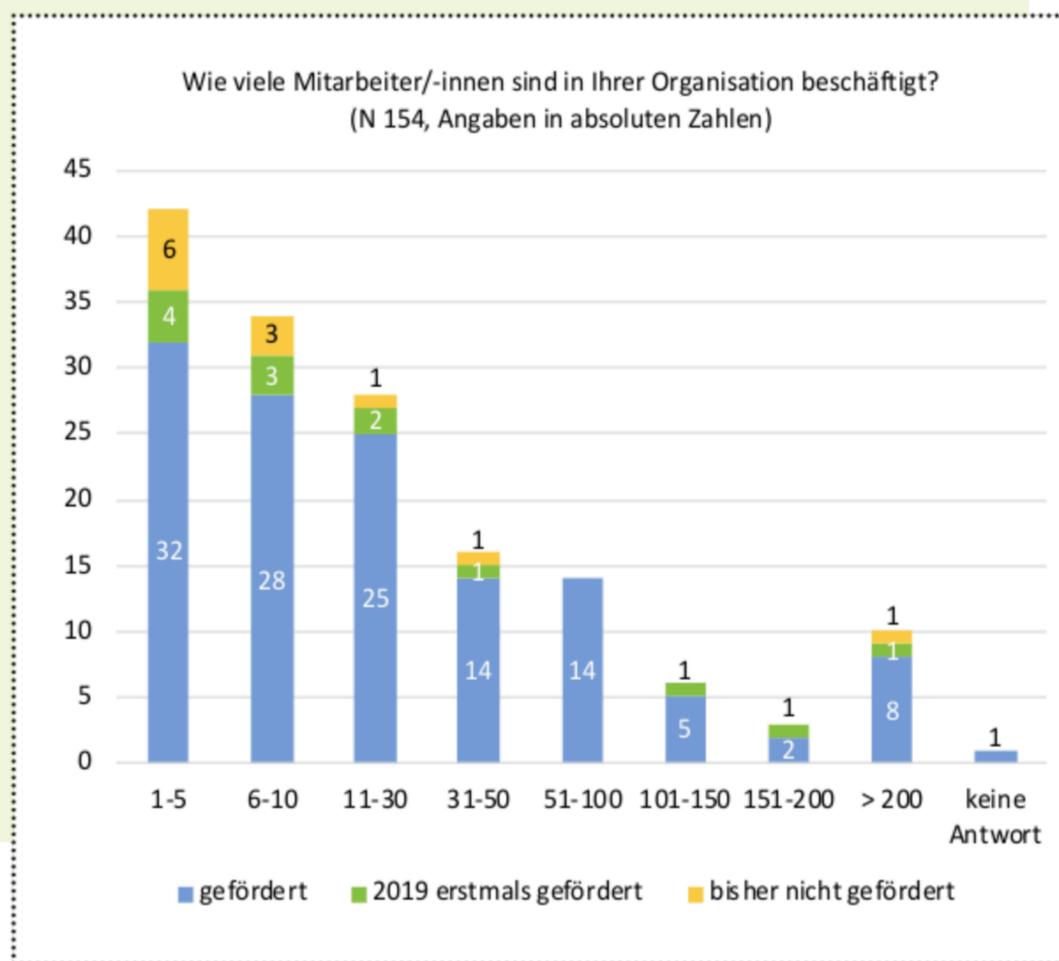
### WER WURDE BISHER GEFÖRDERT

Seit 2014 wurden im Bereich Erwachsenenbildung insgesamt 250 Strategische Partnerschaften<sup>1</sup> unter Erasmus+ gefördert, die durch Einrichtungen mit Sitz in Deutschland koordiniert wurden. Die Anzahl der geförderten Projekte ist seither konstant gestiegen. Seit 2016 können sich die antragstellenden Einrichtungen entscheiden, ob ihr Projekt besser zur Förderlinie „Austausch guter Praxis“ oder zur Förderlinie „Projekte zur Unterstützung von Innovationen“ passt. Davor gab es diese Unterscheidung nicht, weshalb in den Jahren 2014 und 2015 nur allgemein ein Antrag für „Strategische Partnerschaften in der Erwachsenenbildung“ gestellt werden konnte. (Abb. 1)

Mehrheitlich stellen kleine (1-10 Mitarbeitende) und mittelgroße (11-30 Mitarbeitende) Einrichtungen einen Erasmus+-

In Deutschland werden Projekte primär von **Einrichtungen mit weniger als 30 Mitarbeitenden** durchgeführt.

<sup>1</sup> In der vorliegenden Publikation werden die Begriffe „Strategische Partnerschaften“ und „Projekte“ synonym verwendet.

**Abb. 2: Anzahl der Mitarbeitenden der antragstellenden Einrichtungen**

Projektantrag. 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. (Abb. 2)

## 2\_2 WER MACHT WAS

Die Personen, die innerhalb der Einrichtungen mit der Betreuung der Erasmus+-Projekte beschäftigt sind, arbeiten meist im oberen Management, oftmals in der Rolle der Geschäftsführung, der Bereichsleitung oder der Projektleitung bzw. -koordination. Nur äußerst selten werden die Projekte von einer Person betreut, die spezifisch für EU-Angelegenheiten zuständig ist. 36 Prozent der online Befragten hat im Laufe der letzten fünf Jahre mit der Betreuung europäischer Projekte begonnen. 61 Prozent können hingegen auf einen Erfahrungsschatz von sechs und mehr Jahren zurückgreifen.

Die Projektumsetzung wird sehr häufig von einem Tandem getragen. Gelegentlich wird der Projektleitung ein Gremium beratend zur Seite gestellt. Dieses Gremium setzt sich zusammen aus Personen aus dem organisatorischen Umfeld der koordinierenden Einrichtung. Während der Projektumsetzung kommt es zum Teil zu hohen Arbeitsbelastungen, da alle Beteiligten neben der Umsetzung des Erasmus+-Projektes noch ihre jeweiligen Aufgaben in der Organisation zu erledigen haben. Dies spiegelt sich in der Bewertung des Aufwands wider, der bezogen auf die Projektumsetzung empfunden wird. So stellt die Umsetzung eines Erasmus+-Projektes für 74 Prozent der befragten Einrichtungen einen tendenziell großen Aufwand dar, wengleich sich 68 Prozent als routiniert in der Durchführung fühlen.

Zwei Drittel der Organisationen setzt die Strategische Partnerschaft mit bereits vorhandenem Personal um. Neues Personal wird folglich nur in einem Drittel der Fälle rekrutiert. 24 Prozent des eingebundenen Personals wird vorab zu einer Fortbildung geschickt. Die Weiterqualifizierungen erfolgen meist in projektbezogenen Themen, in den Bereichen Projektmanagement, Fremdsprachen, Finanzen und Verwaltung.

Eine Personalbindung ist nach Abschluss der Strategischen Partnerschaft in 78 Prozent der Fälle möglich. Diese erfolgt überwiegend in Form einer Verlängerung von bereits vorhandenen befristeten Verträgen, in Form von Honorarverträgen oder auf ehrenamtlicher Basis.

## 2\_3 WELCHE THEMEN STEHEN IM FOKUS DER STRATEGISCHEN PARTNERSCHAFTEN

Das Themenspektrum der Strategischen Partnerschaften ist sehr breit gefächert. 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. Die Analyse der 74 Abschlussberichte ergab, dass sich unter den geförderten Projekten zahlreiche befinden, die sich dem Thema Gesundheit und Wohlbefinden widmen. Andere, die die Themenspektren Integration, gesellschaftliche Teilhabe sowie europäische Werte und Demokratie aufgreifen. Darüber hinaus werden Verbraucher-, Umwelt- und Datenschutzthemen behandelt sowie spezifische Probleme des ländlichen Raums beleuchtet. Der Aktionsradius, innerhalb dessen die Einrichtungen im Rahmen der Strategischen Partnerschaften agieren, ergibt sich meist aus dem Zielgruppenzuschnitt und/oder dem Zuständigkeitsgebiet der beteiligten Partnerorganisationen.

**Das Projekt ist 2016 gestartet, etwa ein Jahr nachdem die meisten Menschen (kamen – Anm. d. Red.: gemeint ist die Flüchtlingswelle 2015.) Bis dahin gab es keine Gelegenheit, die Gesamtsituation und auch die Situation der „unbekannten Helfer (unknown trainer)“ zu reflektieren, weil alle mit akuter Hilfe beschäftigt waren. Durch dieses Projekt rückten die „unbekannten Helfer“ zum ersten Mal in den Fokus. Ebenfalls wurde (...) zum ersten Mal darüber nachge-**

dacht, ob die ehrenamtlichen Helfer nicht Hilfen für ihre Arbeit benötigen, z. B. in Form von Aus-, Fort- und Weiterbildungen. Welche Schulungen sind nützlich für Helfer, die sich um Menschen kümmern, die aus einem anderen Kulturkreis kommen? (Quelle: KA204-003366, Abschlussbericht, S.10)



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 (...). Dieser Gefahr für Gesundheit und Wohlbefinden durch Aufklärung zu begegnen und Familien in ihrem Umgang damit zu unterstützen, war Inhalt des Projekts. (Quelle: KA204-002427, Abschlussbericht, S. 16)

## 2\_4 WAS WIRD WIE PRODUZIERT

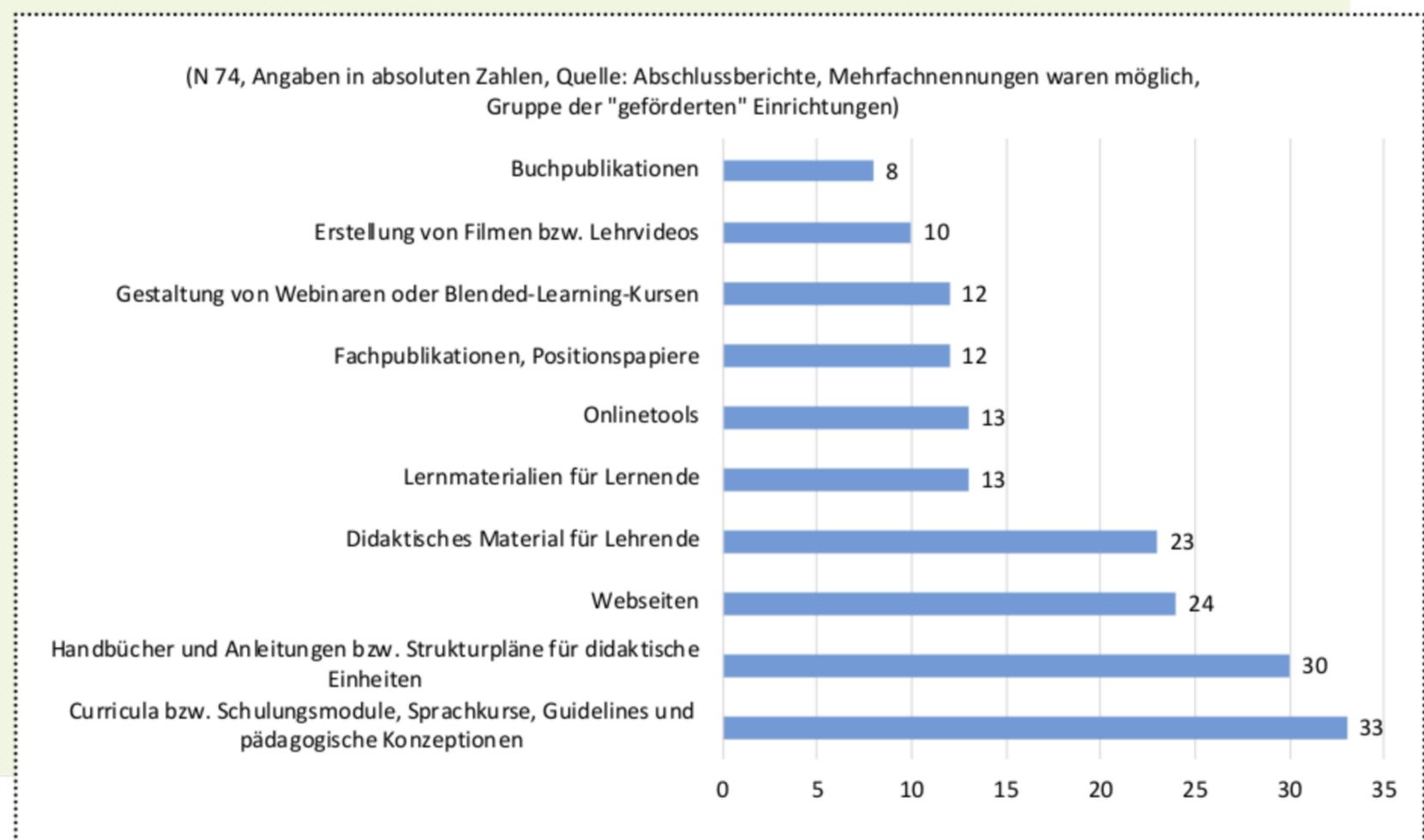
In beiden Förderlinien besteht grundsätzlich die Möglichkeit, Produkte zu erstellen, die im Anschluss an das Förderende in den Bestand bzw. das Angebot der Einrichtungen überführt werden. In der Förderlinie „Projekte zur Unterstützung von Innovationen“ ist die Erarbeitung eines Produkts (genannt „intellektueller Output“) obligatorisch. 87 Prozent der in dieser Förderlinie erstellten Produkte sind gänzlich neu. In der Förderlinie „Austausch guter Praxis“ ist die Erstellung eines Produkts nicht obligatorisch, dennoch erstellen auch hier knapp zwei Drittel der Einrichtungen welche. Das Spektrum der entwickelten Produkte reicht von Curricula, über Handbücher und Anleitungen bis hin zu didaktischem Lehrmaterial. Auch digitale Produkte wie Webinare und Blended-Learning-Kurse, Webseiten, Onlinetools und Apps, um nur eine Auswahl zu nennen, werden vielfach entwickelt. (Abb. 3) Im Zuge der Produktentwicklung wird in einigen wenigen Fällen darüber berichtet, dass eine Bedarfsanalyse vorgeschal-

tet wird. Diese ermöglicht es, das Material wesentlich präziser auf die jeweiligen Wünsche der direkten Zielgruppe ausrichten zu können, so die Einschätzung der Befragten.

In vielen Fällen beraten die Projektpartnereinrichtungen zudem darüber, ob es zielführender ist, bestehende Produkte anzupassen oder gänzlich neue Produkte zu entwickeln. Relativ häufig werden gemeinsame Webseiten eingerichtet, auf denen zum Teil die entwickelten Produkte zum Download zur Verfügung stehen. Die intensive Arbeit an den (im)materiellen Produkten insgesamt trägt maßgeblich dazu bei, dass in zahlreichen Fällen neue berufliche Kontakte bis hin zu Freundschaften entstehen und sich die Beziehungen zwischen den Partnerorganisationen intensivieren.

Für die Einrichtungen ist eine hohe Qualität ihrer Produkte sehr wichtig. Durch die gezielte Planung von Testphasen, Review-Verfahren, Erprobungseinsätzen u.Ä.m. soll gewährleistet werden, dass die Produkte letztlich „serienreif“ sind.

Abb. 3: Häufigkeit der erstellten Produkte im Rahmen der Strategischen Partnerschaften





## 3\_WIRKUNGEN INNERHALB DER ORGANISATIONEN

Zu welchen Professionalisierungseffekten kommt es auf Seiten des Personals, das organisationsseitig mit den Erasmus+-Projekten betraut ist? Welche Kompetenzzuwächse sind zu verzeichnen und welche strukturellen Weiterentwicklungen werden innerhalb der Einrichtungen ausgelöst? Darauf gehen wir in Kapitel 3 näher ein.

### 3\_1 WELCHE KOMPETENZEN ENTWICKELN SICH WEITER

Die Analysen förderten zahlreiche Ergebnisse zutage, die auf Professionalisierungseffekte des Personals hinweisen, das organisationsseitig mit den Erasmus+-Projekten betraut ist. Diese Wirkungen beziehen sich im Wesentlichen auf

- den Hinzugewinn didaktischer Kompetenzen,
- eine persönliche inhaltlich-fachliche Weiterentwicklung durch das Projekt,
- die Ausweitung der Fremdsprachenkenntnisse,
- weitere personale Kompetenzzuwächse sowie
- eine sich zusehends professionalisierende Projektabwicklung und/oder Antragstellung.

Die durch die Projekte ausgelösten Professionalisierungseffekte zeigen sich darin, dass die Verantwortlichen einen Zugewinn didaktischer Kompetenzen



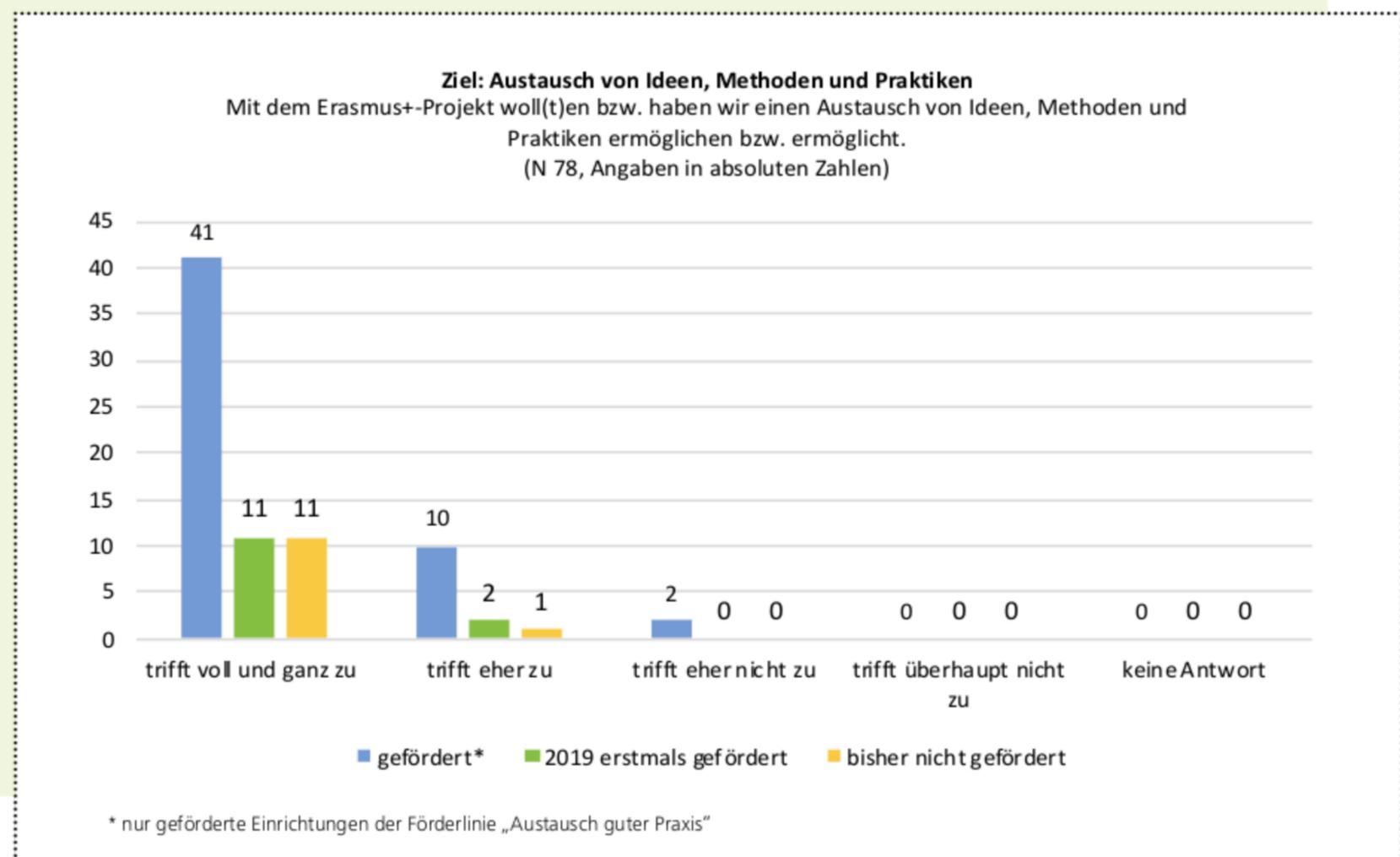
Professionalisierungseffekte des Personals zeigen sich u.a. in einem **Hinzugewinn didaktischer Fähigkeiten.**

feststellen. So trägt insbesondere der internationale Austausch dazu bei, dass neue Herangehensweisen kennengelernt, erprobt und ins eigene Repertoire aufgenommen werden. Neben diesen didaktischen Kompetenzen wird auch ein vielfältiges Spektrum an fachlichen Kompetenzen gefestigt und vertieft. Hierzu zählen zum einen Zuwächse hinsichtlich eines projektspezifischen Wissens, das sich aus unterschiedlichen europäischen Quellen speist. Zum anderen der Aufbau

eines Expertenwissens bis hin zur Etablierung als Experte/Expertin. In zahlreichen Fällen wurde berichtet, wie das hinzugewonnene Wissen in einem nächsten Schritt dauerhaft auch in die eigene Handlungspraxis überführt werden konnte. (Abb.4)

Darüber hinaus kommt es vielfach zur Erweiterung der personalen Kompetenzen auf der (inter-)kulturellen Ebene. 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. Zahlreiche Berichte enthalten Passagen, in denen davon die Rede ist, dass durch die intensive europaweite Zusammenarbeit die kulturellen Unterschiede erkannt – und durch den Spiegel des bzw. der anderen – die eigene Realität schärfer wahrgenommen wird. Es ist häufig die Rede von erfolgreichen Prozessen des Perspektivwechsels.

**Abb. 4: Ziel: Austausch von Ideen, Methoden und Praktiken**





Der Austausch mit den Partnereinrichtungen **stärkt das europäische Bewusstsein.**



Insbesondere das Gespräch mit den osteuropäischen Partnern war für die Teilnehmenden hilfreich, um politische Positionierungen nachvollziehen zu können. (Quelle: KA204-003366, Abschlussbericht, S. 14)



Der Perspektivenwechsel, einen ressourcen- und nicht defizitorientierten Umgang mit der Erkrankung zu finden, ist für die Teilnehmenden des Projektes – Betroffene, Angehörige sowie MitarbeiterInnen im Hilfesystem – ein sehr hoffnungsvoller und sinnstiftender Ansatz. Dass dabei die Strategien der Einzelnen hilfreich für andere sein können, unabhängig von der Personengruppe, ist ein Ansatz, der eine positive Reaktion auf den Multiplikatorenveranstaltungen und auf die Öffentlichkeitsarbeit innerhalb des Projektes auslöste. (Quelle: KA204-003249, Abschlussbericht, S. 8)

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.



**Also das ist, glaube ich, ... 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 ... mit im Raum ist. (Quelle: Fallstudie 1)**

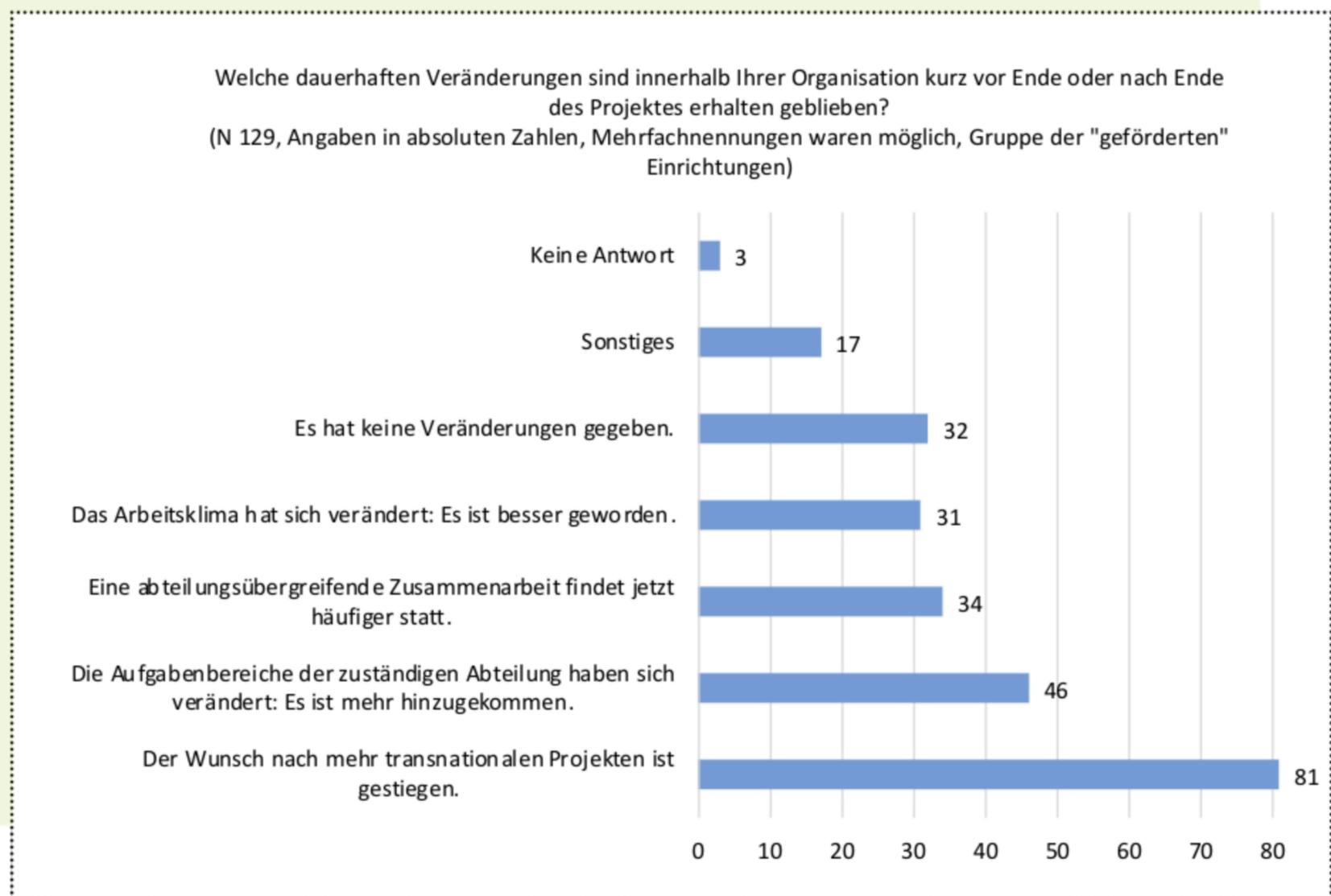
Die Sicherung des durch die Erasmus+-Projekte aufgebauten Wissens wird in zahlreichen Fällen dadurch erzielt, dass das eingesetzte Personal dauerhaft an die Organisation gebunden werden kann. Das Wissen wird zu gleichen Teilen schriftlich in Form von Übergabeprotokollen oder Vermerken und mündlich weitergegeben.



Die Projekte führen eher **selten zu dauerhaften strukturellen Veränderungen** innerhalb der Einrichtungen, ....

### **3\_2 ZU WELCHEN STRUKTURELLEN VERÄNDERUNGEN KOMMT ES**

Wenngleich die Erasmus+-Projekte zahlreiche Wirkungen auf personeller Ebene auslösen, so fallen die Wirkungen auf struktureller Ebene eher gering aus. Die im Rahmen der Studie erhobenen Daten legen den Schluss nahe, dass die Strategischen Partnerschaften i.d.R. kaum dauerhafte strukturelle Veränderung in der Organisation bewirken. So wurde weder in den Fallstudien noch in den Abschlussberichten darüber berichtet, dass im Nachgang zum Projekt z.B. neue Stellen geschaffen oder Arbeitseinheiten neu strukturiert wurden. Wenn es zu strukturellen Veränderungen kommt, so dauern sie eher nur entsprechend der Projektlaufzeit an. Demgemäß wurden beispielsweise in mehreren Projekten Qualitätsbeauftragte in jeder Partnereinrichtung benannt, die für die Evaluation der Aktivitäten zuständig waren. Weniger tiefgreifende strukturelle Veränderungen, wie z.B. eine Veränderung der Aufgabenbereiche innerhalb der zuständigen Abteilung, wurden hingegen im Rahmen der Onlinebefragung von 36 Prozent der Befragten durchaus beobachtet. Sie gaben an, dass durch das Erasmus+-Projekt mehr Aufgaben hinzugekommen seien. 26 Prozent registrierten zudem eine zunehmende abteilungsübergreifende Zusammenarbeit sowie 24 Prozent eine Verbesserung des Arbeitsklimas. (Abb. 5)

**Abb. 5: Dauerhafte Veränderungen durch das Erasmus+-Projekt**

..., aber die Projekte tragen zu einem **Digitalisierungsschub innerhalb der Organisationen** bei.

Auch wenn die Strategischen Partnerschaften 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 Pro-

jektende 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.

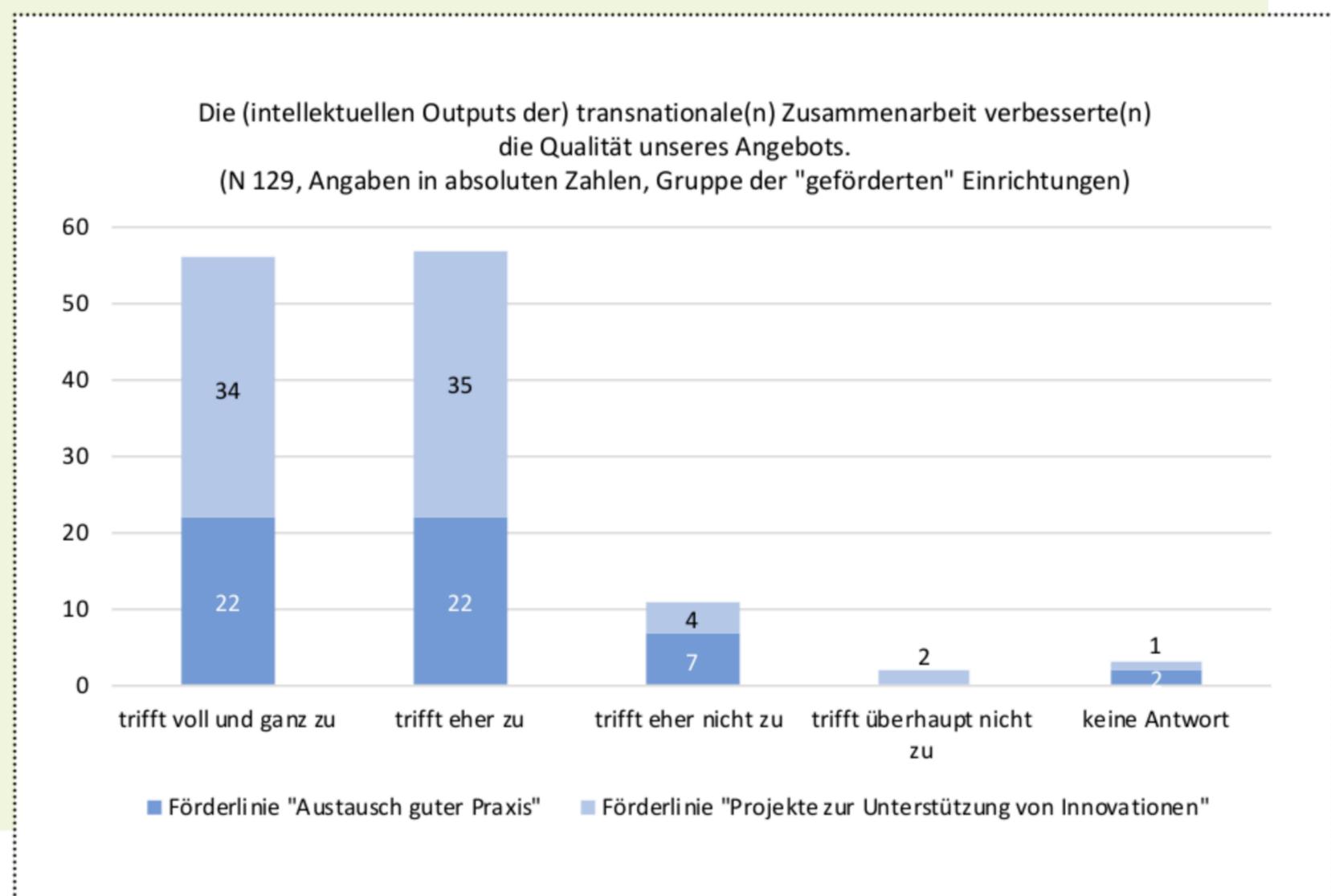
**Was letztendlich für uns auch geblieben ist, denke ich, (ist) ein Commitment hin zu Open Educational Resources. Dass wir zukünftig diese Materialien, unsere Materialien, weiter ausbauen wollen und diese Materialien zukünftig auch kostenlos weiter zur Verfügung stellen werden. (Quelle: Fallstudie 6)**

### 3\_3

## WIE ENTWICKELN SICH ORGANISATIONSANGEBOTE WEITER

In Bezug auf die Nutzung und Nachfrage nach den Projektergebnissen und Produkten berichten 91 Prozent der online Befragten, dass sie nach Abschluss das erstellte Produkt auf einer Konferenz oder einer ähnlichen Veranstaltung präsentieren konnten. Vor allem didaktisches Material, Curricula, Strukturpläne für didaktische Einheiten, Webseiten, Handbücher und Buchpublikationen werden bis zum heutigen Tage rege nachgefragt.

Nach Einschätzung von 88 Prozent der online Befragten verbessert die transnationale Zusammenarbeit bzw. die darüber entwickelten Produkte die Qualität des Angebots der eigenen Einrichtung. Die Aktualisierung der Projektergebnisse und Produkte wird angestrebt und ist zum Teil durch eine Kostenübernahme

**Abb. 6: Verbesserung der Qualität der eigenen Angebote**

durch die Projektpartner oder über andere Fördertöpfe auch finanziert. Dieses Ergebnis der Dokumentenanalyse konnte in den Fallstudien allerdings nicht bestätigt werden. In den Fallstudien gaben die Interviewten mehrheitlich an, dass die Aktualisierung von a) den technischen Möglichkeiten und b) den zur Verfügung stehenden Ressourcen abhängt, was häufig ein Nadelöhr darstelle. (Abb. 6)

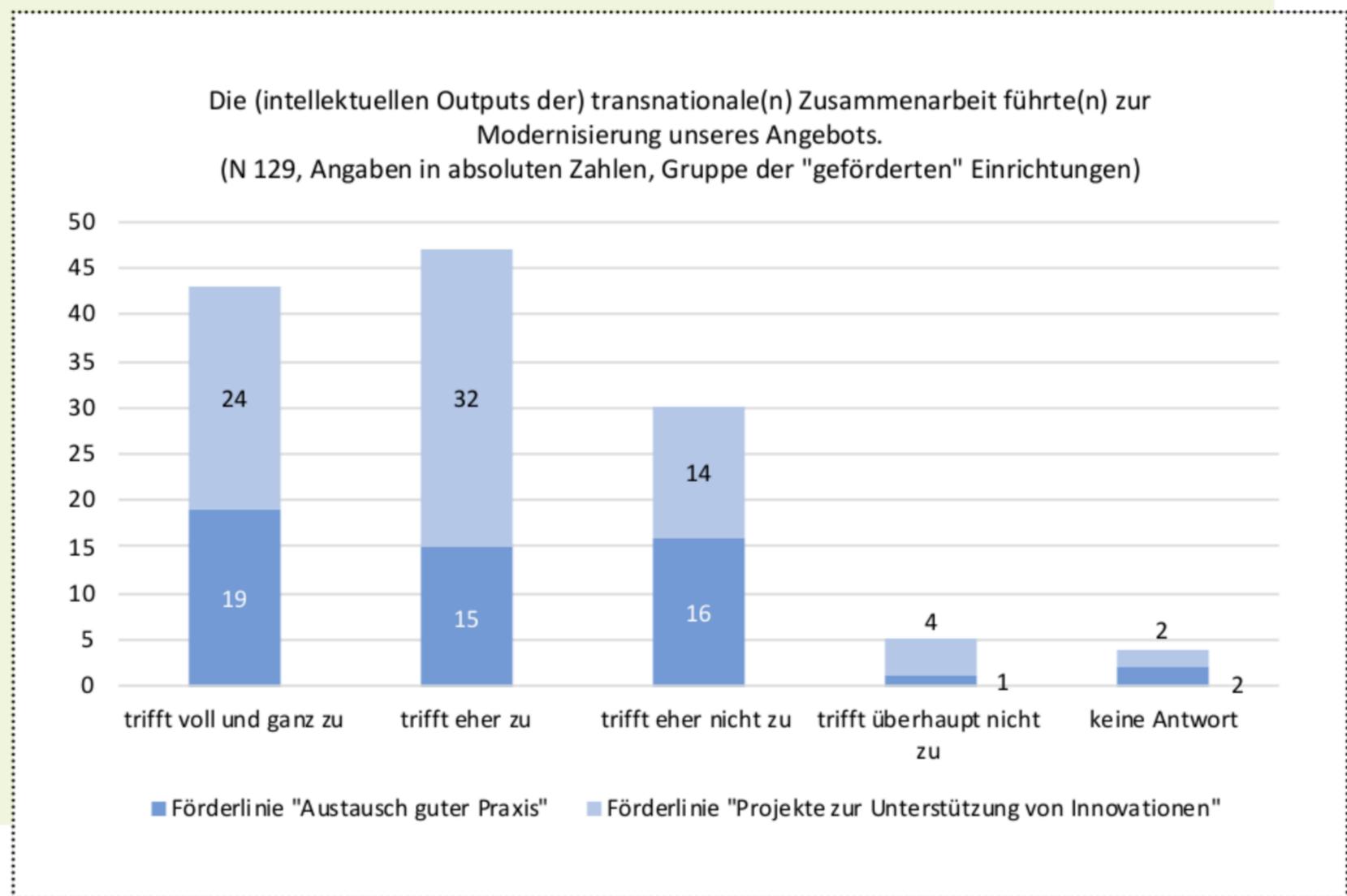
Insgesamt kann festgehalten werden, dass die (im)materiellen Projektergebnisse und Produkte durch die transnationale Zusammenarbeit eine deutliche Qualitätssteigerung erfahren. Sie profitieren in außergewöhnlich hohem Maße vom transnationalen Austausch. Wie die Onlinebefragung ergab, fließen die intellektuellen Outputs nach Projektschluss in 80 Prozent der Fälle in das Portfolio der Einrichtungen ein und tragen dort zu einer Angebotsmodernisierung bei.

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. Dies gilt für beide Förderlinien. (Abb. 7)



**Mit dem jeweiligen Curriculum, der entsprechenden Zertifizierung bzw. Akkreditierung, vor allem aber aufgrund des während der Pilotschulung qualifizierten Personals, erweitern [wir unser] Portfolio an Bildungsangeboten. (Quelle: KA204-001553, Abschlussbericht, S. 37)**

Abb. 7: Modernisierung der eigenen Angebote



Die **transnationale Zusammenarbeit** trägt maßgeblich zur **Produktqualität** bei.

Die **Projektergebnisse** werden meist in adaptierter Form in das Angebot der Einrichtungen **integriert**.



© FBstudio/AdobeStock.com

## 4\_WIRKUNGEN AUF DIE ZIELGRUPPEN

Welche Zielgruppen profitieren von den Strategischen Partnerschaften? Was zeichnet sie aus und welche Veränderungen sind bei ihnen zu beobachten? Diesen Fragen widmet sich Kapitel 4.

**4\_1****WER PROFITIERT VON DEN STRATEGISCHEN PARTNERSCHAFTEN**

Erasmus+ in der Erwachsenenbildung zeichnet sich durch ein breites Zielgruppenspektrum aus. Dabei wird zum einen das Bildungspersonal als „Zielgruppe“ verstanden, das z.B. die Produkte, die in den Erasmus+-Projekten entwickelt worden sind, einsetzt. Zum anderen werden aber auch die Lernenden selbst als Zielgruppe gesehen. (Abb. 8)

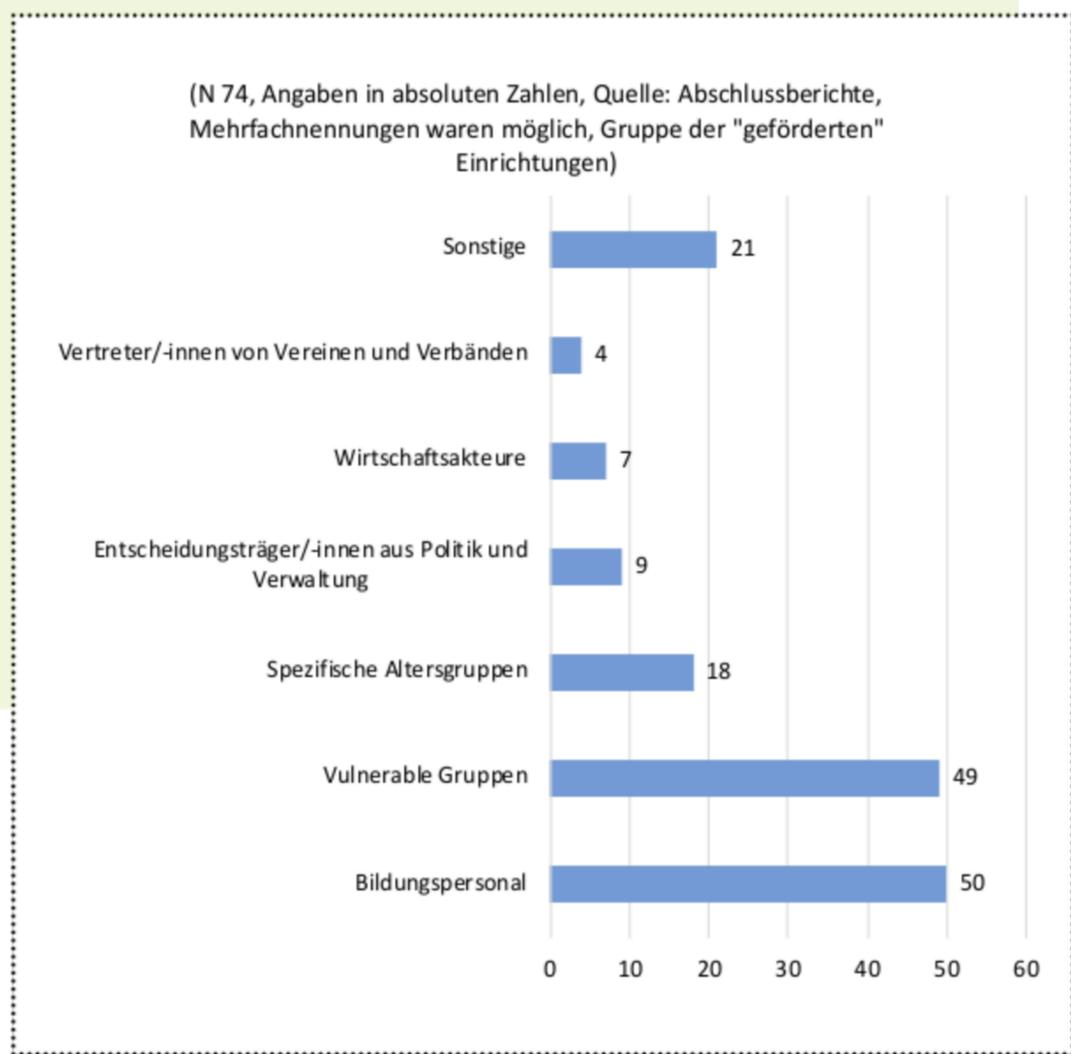


Den Projekten gelingt es besonders gut, **vulnerable Gruppen** zu erreichen.

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.

Zu der in Abbildung 8 aufgeführten „vulnerablen Gruppe“ zählen z.B. Geflüchtete und Migrant(inn)en, Geringqualifizierte, Personen mit mehreren Vermittlungshemmnissen, Sinti und Roma, Menschen mit Behinderung, einkommenschwache Haushalte, (Langzeit)Arbeitslose, Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen, ältere abhängige Menschen sowie Ein-Elternfamilien. Sie werden in zahlreichen Projekten jeweils gezielt adressiert.

**Abb. 8: In Erasmus+-Abschlussberichten genannte Zielgruppen**



Unter der aufgeführten „spezifischen Altersgruppe“ befinden sich z.B. Menschen über 60 Jahre, Kinder und Jugendliche, Eltern und Großeltern, Studierende unterschiedlichster Fachrichtungen, Studienaussteiger/-innen und junge Erwachsene. Diese Gruppen werden zum Teil in Kombination mit anderen Gruppen angesprochen. (Abb 9)

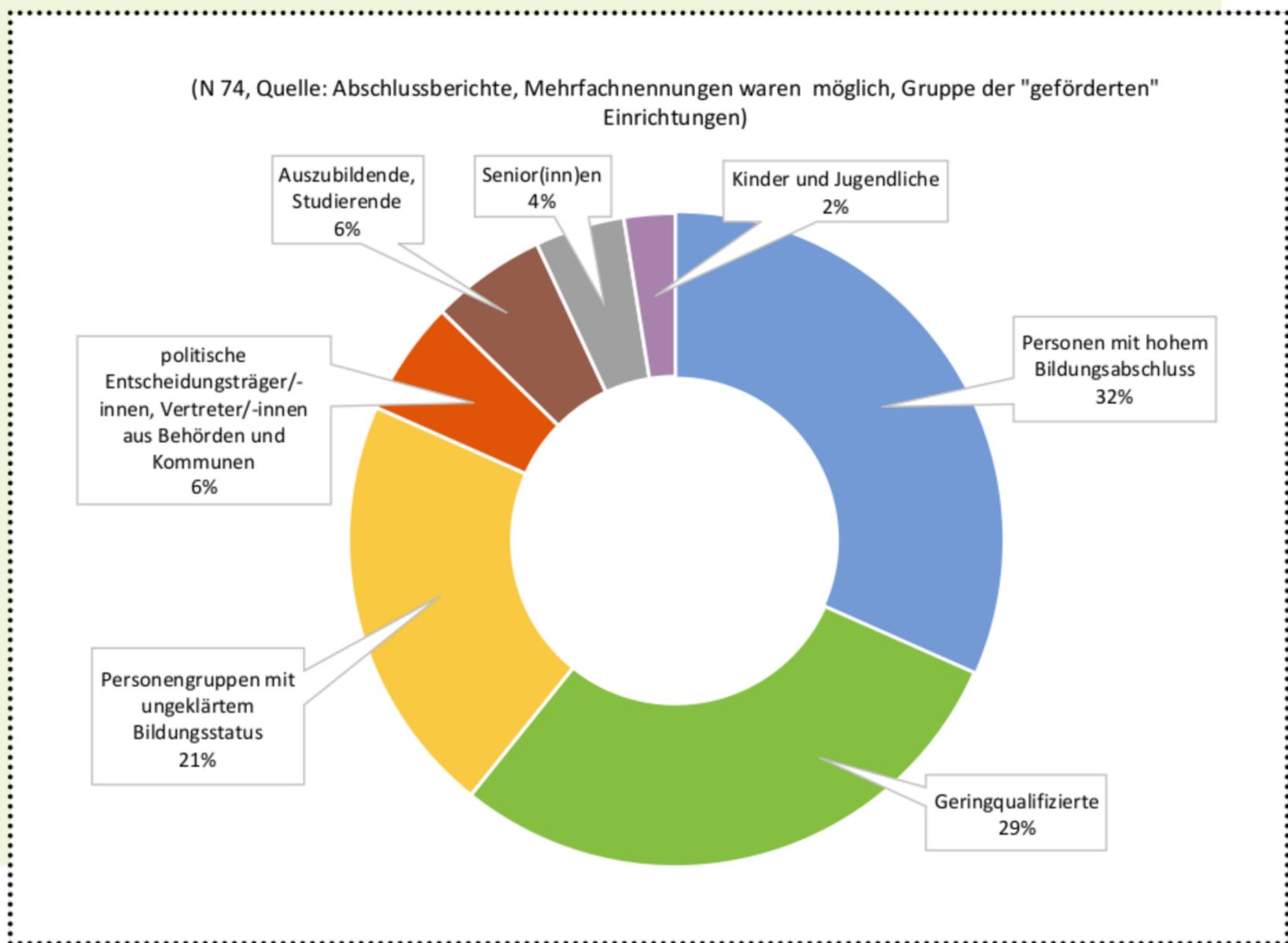
**In [unserem] Projekt wurden knapp 850 Landwirte/Landwirtinnen, Pädagog(inn)enn, NGO-Vertreter/-innen u.a.m. mittels Seminaren geschult. (Quelle: KA204-003393, Abschlussbericht, S. 22)**

**Roma wurden insbesondere durch ihre aktive Einbeziehung in die Situationsanalyse, die Studienbesuche in ihren Communities und Veröffentli-**

**chungen zum Projekt auf Facebook erreicht. (Quelle: KA204-004216, Abschlussbericht, S. 20)**

**Von den insgesamt 65 Workshop-Teilnehmern waren 6 Vertreter von Arbeitsverwaltungen bzw. Beschäftigungsagenturen, 39 Vertreter von Unternehmen und 4 Vertreter von Geietskörperschaften. (Quelle: KA204-001553, Abschlussbericht, S. 41)**

**Die Erfahrungen sozialer Benachteiligung, langjähriger sozialer Exklusion, Lebensgeschichten, die von negativen Lernerfahrungen geprägt sind, niedriges Selbstbewusstsein sind Erfahrungen, die viele Teilnehmer teilten. (Quelle: KA204-003249, Abschlussbericht, S.15)**

**Abb. 9: Zielgruppen sortiert nach dem sozialstrukturellen Merkmal des Bildungsstatus**

Zahlreiche Projektverantwortliche unterstrichen in ihren Kommentaren, dass es für eine professionelle Projektdurchführung äußerst wichtig ist, soziodemografische und sozialstrukturelle Merkmale der Zielgruppe/n frühzeitig in Erfahrung zu bringen, um die Angebote entsprechend passgenau zu gestalten. Zu den sozialstrukturellen Merkmalen zählen z.B. der Bildungsstatus, die Erwerbs- und Berufstätigkeit, das Einkommen und der Wohnort. In den Abschlussberichten gingen die Projektverantwortlichen hauptsächlich auf den Bildungsstatus ein. Demzufolge konnte im Rahmen der Studie ein Bild nachgezeichnet werden, wonach sich 29 Prozent der Projekte an Geringqualifizierte, Personen mit geringer Schulbildung sowie an Personen, deren Bildungsabschlüsse und Qualifizierungen in Deutschland nicht anerkannt werden, richtet. Weitere 32 Prozent der Projekte richten sich hingegen an Personen mit hohem Bildungsabschluss.

**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. (Quelle: KA204-001476, Abschlussbericht, S. 6)**

Eine Herausforderung, der sich die transnationalen Projekte immer wieder stellen müssen, ist die Tatsache, dass sich eine

vermeintlich gleiche Zielgruppe doch von Land zu Land unterscheiden kann. Dies erfordert in der Projektdurchführung eine Binnendifferenzierung. So stellt sich z.B. die Zielgruppe der „Geflüchteten“ innerhalb Europas durchaus unterschiedlich dar. Vor diesem Hintergrund werden die betreffenden Projektangebote auf die spezifischen Bedürfnisse vor Ort adaptiert und mit einem binnendifferenzierten Zielgruppenverständnis gearbeitet.

**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 Angebote entsprechend auf die spezifischen Bedürfnisse adaptiert werden.] (Quelle: KA204-003268, Abschlussbericht, S. 11)**

## 4\_2

### WIE WERDEN DIE ZIELGRUPPEN ERREICHT UND GESTÄRKT

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 vor allem 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 festgestellten Wirkungen bei den Zielgruppen unterteilen in

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

Es fiel den Befragten relativ leicht, von den bei der Zielgruppe angestoßenen Sensibilisierungs- und darauf aufbauenden Lernprozessen zu berichten. Im Falle der Strategischen Partnerschaften, die sich z.B. an vulnerable Gruppen richten, lässt sich eine gewisse Wirkungskaskade erkennen, die wie folgt beschrieben werden kann: Die Projekte bieten Hilfe bei der Annahme der persönlich schwierigen Lebensumstände, fördern das Erkennen



der eigenen Möglichkeiten, auch wenn kaum oder keine Grundkompetenzen vorhanden sind und schaffen Gelegenheiten, in denen das Gelernte bzw. Erfahrene erprobt und positiv bestärkt werden kann. Es wird deutlich, dass besonders die Annahme der persönlichen Lebensumstände ein äußerst wichtiger erster Schritt ist, um weitere Schritte überhaupt gehen zu können.

So gut wie alle Projekte verfolgen u.a. das Ziel, ihren Zielgruppen Wissen zu vermitteln. Dass dieses Ziel auch de facto erreicht wird, bestätigen die meisten Projektverantwortlichen. Zur Überprüfung setzen sie zum Teil aufwändige Evaluationsverfahren ein. Welches Wissen konkret vermittelt werden soll, hängt sehr stark vom individuellen Zuschnitt der Projekte ab.

**Die Partner verpflichten sich, die Projektergebnisse in ihren Ländern durch die Teilnahme an Bildungsmessen, Jobbörsen, Konferenzen, Workshops [zu verbreiten]. (Quelle: KA204-003370, Abschlussbericht, S. 26)**

**[Es wurden] Workshops in unterschiedlichen Ländern jeweils mit Vertreter(inne)n aus der Stadtverwaltung, den Gesundheits- und Sozialämtern, den Wohlfahrtsverbänden und Beratungsstellen, mit Vertreter(inne)n von Roma-Organisationen und anderen NGOs sowie Ärzt(inn)en und Krankenhäusern durchgeführt. [Von ihnen erwarteten sich die Projektverantwortlichen eine Schlüsselfunktion auch im Hinblick auf die Nutzung der Projektergebnisse.] (Quelle: KA204-004216, Abschlussbericht, S. 21)**

Ein Hemmschuh hinsichtlich des Wissenserwerbs, über den einige wenige Einrichtungen berichten, sind fehlende Fremdsprachenkenntnisse bei manchen Zielgruppenvertreter(inne)n, speziell dann, wenn es zu transnationalen Begegnungen kommt. Dies führt zum Teil dazu, dass Dolmetscher/innen eingebunden werden müssen, deren Kosten jedoch nicht über Erasmus+-Mittel gedeckt werden können.



**[In den Praxisphasen gab es] 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. (Quelle: Fallstudie 2)**



Insbesondere das **Bildungspersonal steigert seine Handlungskompetenz** durch die europäische Projektarbeit.



Die Zielgruppen machen **Selbstwirksamkeitserfahrungen** und schaffen so die Voraussetzung für **aktive Teilhabe**.

berichten. Allerdings fiel dabei auf, dass nur äußerst selten über eine gestärkte Handlungskompetenz auf Ebene der Zielgruppen – jenseits des involvierten Bildungspersonals – berichtet wurde. Es scheint, 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 zahlreichen Projekten machen die Zielgruppen Selbstwirksamkeitserfahrungen. Dafür setzen die Projektverantwortlichen jeweils an unterschiedlichen Punkten an und arbeiten entweder mit extrinsischer Motivation (v.a. im Falle der vulnerablen Gruppen) oder mit intrinsischer Motivation. 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. Dennoch konnten Projektverantwortliche hierzu in einigen Fällen erfolgreich

## DEFINITION „VULNERABLE GRUPPEN“

---

Das Programm Erasmus+ hat vulnerable Gruppen besonders im Blick. Laut Programmleitfaden 2020 (S. 10) fallen darunter folgende Personen:

### CHANCENGLEICHHEIT UND INKLUSION

Erasmus+ soll Chancengleichheit und Inklusion fördern, indem Teilnehmern aus benachteiligten Verhältnissen der Zugang zu den bestehenden Angeboten erleichtert wird, immer dann, wenn Benachteiligungen der Beteiligung an länderübergreifenden Projekten entgegenstehen oder die Möglichkeiten einer Beteiligung zumindest beschränken, aus Gründen wie:

- Beeinträchtigungen (d. h. Teilnehmer mit besonderen Bedürfnissen): Menschen mit mentalen (intellektuellen, kognitiven, lernbezogenen), körperlichen, sensorischen oder sonstigen Beeinträchtigungen;
- Bildungsprobleme: junge Menschen mit Lernschwierigkeiten, frühe Schulabgänger; Erwachsene mit geringer Qualifikation; junge Menschen mit schlechten schulischen Leistungen;
- wirtschaftliche Hindernisse: Menschen mit niedrigem Lebensstandard, geringem Einkommen, Abhängigkeit von Sozialleistungen oder ohne Wohnsitz, langzeitarbeitslose Jugendliche oder junge Menschen, die über lange Zeiträume in Armut leben, überschuldete Menschen oder Menschen mit sonstigen finanziellen Problemen;
- kulturelle Unterschiede: Einwanderer oder Flüchtlinge oder Nachkommen von Einwanderer- oder Flüchtlingsfamilien, Angehörige einer nationalen oder ethnischen Minderheit; Menschen, die sprachlich und kulturell nicht integriert sind;
- Gesundheitsprobleme: Menschen mit chronischen Gesundheitsproblemen, schweren Erkrankungen oder psychischen Problemen;
- soziale Hindernisse: Menschen, die wegen ihres Geschlechts, Alters, ihrer ethnischen Herkunft, ihrer Religion, ihrer sexuellen Orientierung, einer Behinderung o. Ä. diskriminiert werden; Menschen mit beschränkten sozialen Fähigkeiten oder mit antisozialem oder gefährlichem Verhalten; Menschen in einer prekären Situation; (ehemalige) Straftäter, (ehemalige) Drogenabhängige oder Alkoholiker; junge und/oder alleinstehende Eltern; Waisen;
- geografische Hindernisse: Bewohner abgelegener oder ländlicher Regionen; Menschen auf kleinen Inseln oder in Randregionen; Menschen aus städtischen Problembezirken; Menschen aus strukturschwachen Gebieten (unzulängliches öffentliches Verkehrswesen, unzureichende Versorgungseinrichtungen).



## 5\_WIRKUNGEN AUF DIE ZUSAMMENARBEIT MIT PARTNERORGANISATIONEN

Welche Organisationstypen kooperieren im Rahmen der Erasmus+-Projekte miteinander? Wer bringt welche Expertise ein, welche Veränderungen löst die Zusammenarbeit aus und zu welchen Folgeaktivitäten kommt es nach Ende der Förderung? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt des Kapitels 5.

**5\_1****WER KOOPERIERT MIT WEM**

Die Anzahl der Partner, die im Rahmen einer Strategischen Partnerschaft unter Erasmus+ kooperieren, variiert 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 Einrich-

Die **Heterogenität** der Partnereinrichtungen begünstigt die **erfolgreiche Zusammenarbeit**.

tung (zumeist jedoch mehr) über den direkten Zielgruppenkontakt verfügt. Diese heterogene Zusammensetzung wird von den beteiligten Organisationen vielfach als Gewinn empfunden.

**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 handelte. (...) Dies beförderte den Austausch, führte zu hochwertigen Ergebnissen, die auch auf die Arbeitsweise der Organisationen zurückwirken werden. (Quelle: KA204-003282, Abschlussbericht, S. 18)**

Die Projekte werden meist in einem Koordinations- und Managementplan dargestellt und mit Aufgaben, Meilensteinen sowie Fristen hinterlegt. Berichtspflichten der einzelnen Partnereinrichtungen zeugen von der Verbindlichkeit, zu der sich die meisten Partner bekennen. 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. Auf die Einbindung aller beteiligten Partnerorganisationen wird großer Wert gelegt, sodass die jeweiligen Kompetenzen der Institutionen bestmöglich zum Projektprozess beitragen können. In zahlreichen Fällen wird explizit darauf geachtet, die Erstellung der Produkte bzw. Ergebnisse durch Vertreter/-innen mehrerer Einrichtungen und somit transnational zu gestalten, um die umfangreichen Aktivitäten und Aufgaben synergetisch zu bearbeiten.

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.

**Da jedes Land große Anstrengungen unternommen hat, das [Projekt] entsprechend der eigenen Bedürfnisse zu entwickeln und gleich von Anfang an viele Personen in die Weiterentwicklung vor Ort einzubeziehen, waren noch weitere Personen neben den Projektteams aktiv einbezogen. Diese waren dann zum Teil auch auf den**

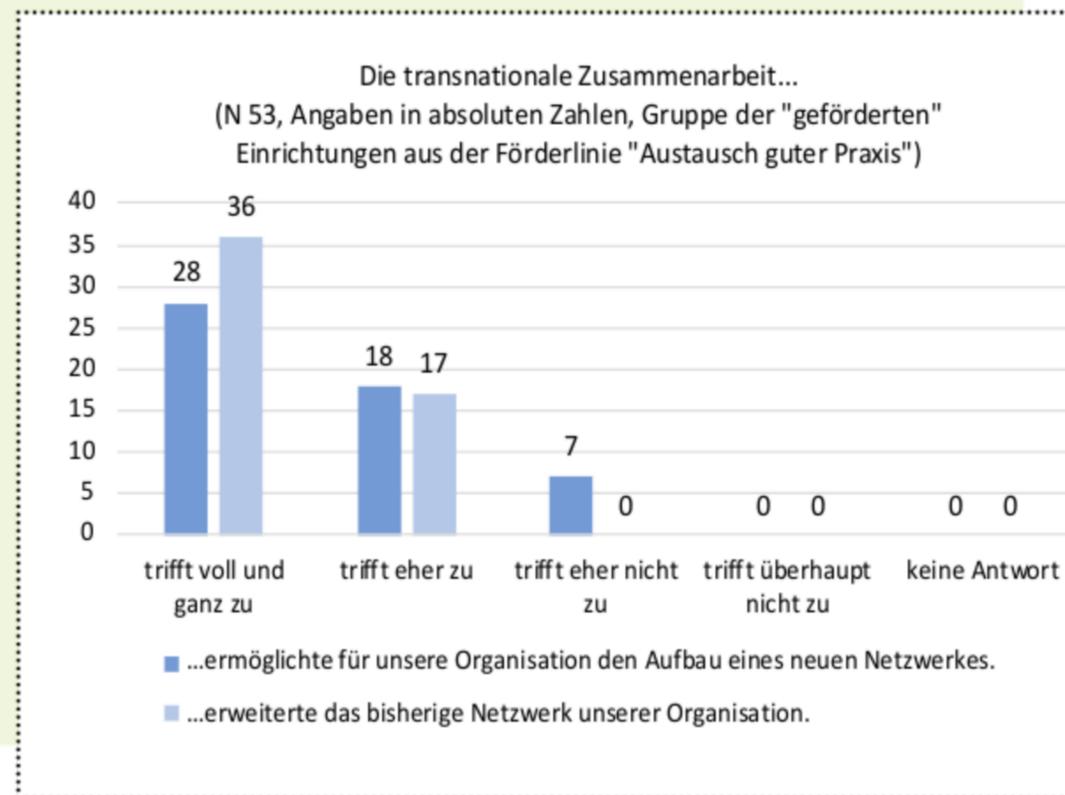
**Projekttreffen im eigenen Land mit anwesend. (Quelle: KA204-003249, Abschlussbericht, S. 9)**

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 Präsenzmeetings und internationalen Treffen während der Projektumsetzung dienen oftmals dazu, lokale Akteure kennenzulernen und Netzwerke aufzubauen.

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. (Abb. 10)

Die **Qualitätssicherung** der Organisationsprozesse hat einen **hohen Stellenwert**.

**Abb. 10: Wirkungen der transnationalen Zusammenarbeit: Aufbau und Erweiterung von Netzwerken**



## 5\_2 WELCHE VERÄNDERUNGEN LÖSEN DIE KOOPERATIONEN AUS

Über die Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen wird in allen drei Erhebungsformen (Dokumentenanalyse, Onlinebefragung, Fallstudien) äußerst positiv berichtet. Das Kooperationsklima wird als inspirierend, horizonterweiternd sowie bereichernd empfunden und in der Durchführung grundsätzlich als gewinnbringend und erfolgreich gewertet.

Die Heterogenität der Partnerorganisationen und die sich ergänzende Einbringung fachlicher Expertise führen zu Synergien bei der gemeinsamen Ideenfindung, Entwicklung und Platzierung der Produkte bzw. Ergebnisse. Die multiperspektive Herangehensweise wird als großer Gewinn betrachtet. Das führt im Endeffekt zu qualitativ hochwertigen und innovativen (im)materiellen Produkten. Ein weiterer Synergieeffekt ergibt sich aus der Erkenntnis, dass die Kooperationspartner durch die internationale Zusammensetzung neue Ansätze kennenlernen können.



**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. (Quelle: Fallstudie 8)**

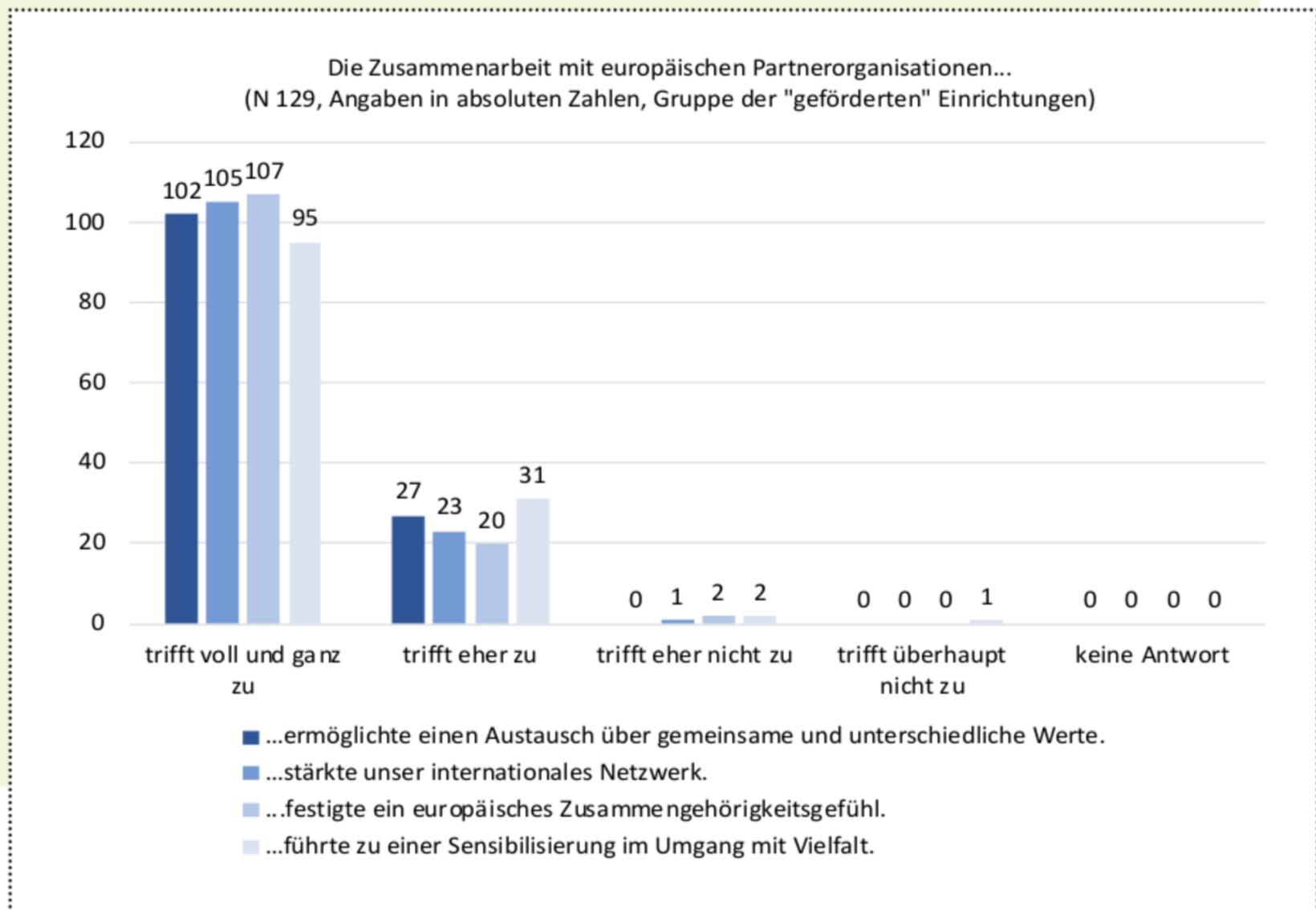
Bezüglich der weiteren Auswirkungen der transnationalen Zusammenarbeit gaben die geförderten Einrichtungen im Rahmen der Onlinebefragung ein eindeutiges Statement ab. Sie bewerteten nahezu einstimmig, dass die Zusammenarbeit

- ein europäisches Zusammengehörigkeitsgefühl festigt,
- die eigenen internationalen Netzwerke stärkt,
- einen Austausch über gemeinsame und unterschiedliche Werte ermöglicht und
- zu einer Sensibilisierung im Umgang mit Vielfalt führt. (Abb. 11)

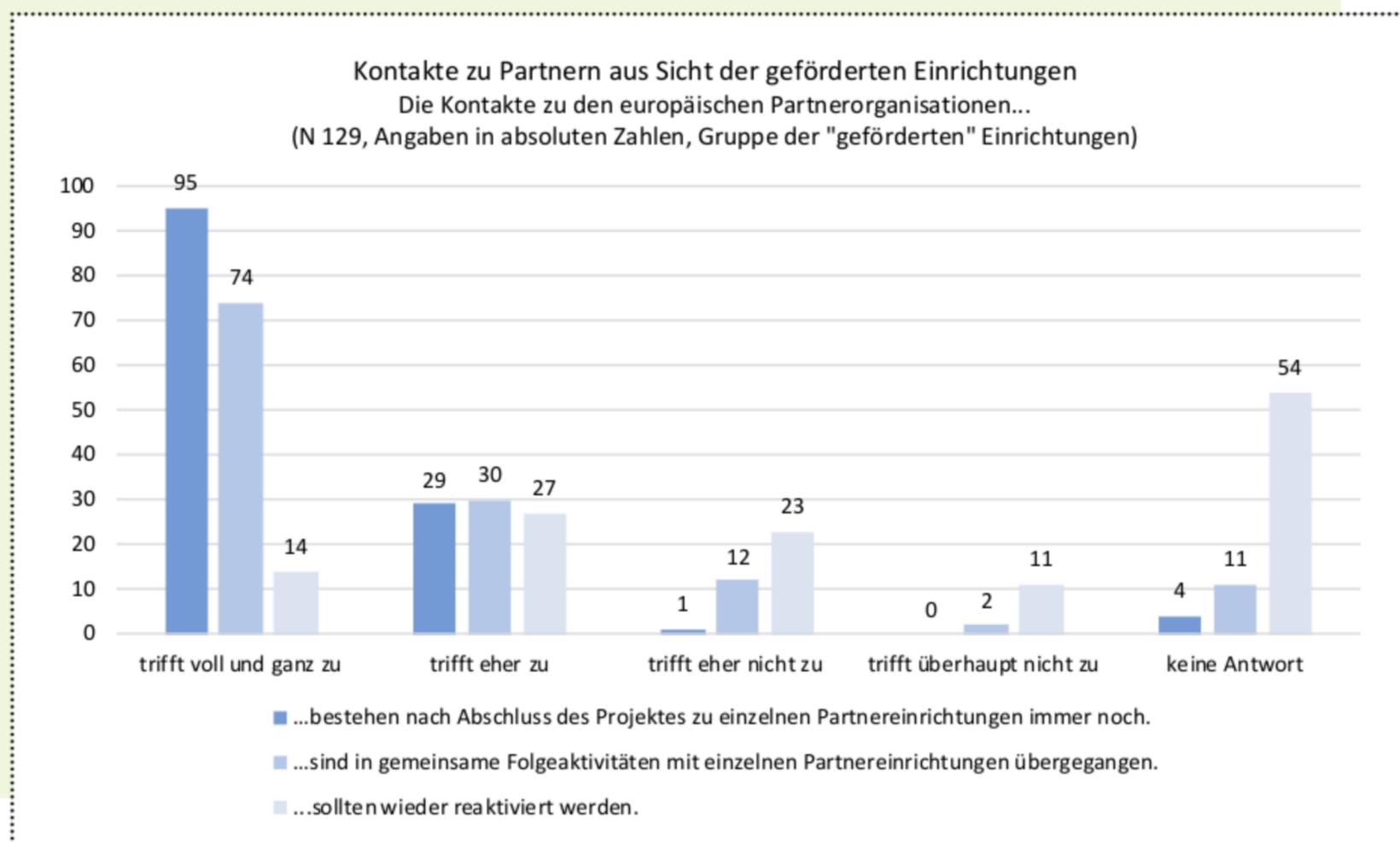
Die Kontakte zwischen den beteiligten Partnerorganisationen sind auch nach Beendigung der gemeinsamen Projektarbeit sehr stabil. In 96 Prozent der Fälle bestehen die Kontakte zu den europäischen Partneereinrichtungen auch nach Abschluss des Projektes fort. In 81 Prozent der Fälle sind diese Kontakte in gemeinsame Folgeaktivitäten übergegangen. (Abb. 12)

Die Zusammenarbeit mit Partneereinrichtungen spielt auch für Einrichtungen, die bisher nicht gefördert wurden, eine wichtige Rolle. Auch sie müssen sich im Zuge der Antragstellung mit ihnen verständigen. Daher wurde in der Onlinebefragung bei ihnen gezielt nachgefragt, was trotz der Nichtbewilligung des Antrages aus diesen Kontakten geworden ist. Wie die Auswertung ergab, 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 Partneereinrichtungen nach wie vor Kontakt besteht und mit einzelnen Partneereinrichtungen auch gemeinsame Folgeaktivitäten durchgeführt wurden bzw. werden.

**Abb. 11: Effekte der Zusammenarbeit mit europäischen Partnerorganisationen**



**Abb. 12: Entwicklung der Kontakte zu Partnereinrichtungen**





Die **multiperspektivische Herangehensweise** der Projekte führt zu qualitativ hochwertigen und innovativen Produkten.

---

**Mit der Hälfte der Akteure haben wir noch direkten Kontakt. (Quelle: Fallstudie 3)**

---

### 5\_3 ZU WELCHEN FOLGE- AKTIVITÄTEN KOMMT ES

---

Die Ergebnisse zeigen, dass es so gut wie in jedem Projekt zu einer Projektphase nach Abschluss der offiziellen Förderung durch Erasmus+ kommt. Häufig werden mit zwei bis drei Partnern neue Projekte gestartet, die jedoch nicht durchgängig bei Erasmus+ eingereicht werden. So beantragten 43 Prozent der Organisationen, die bereits Erasmus+-Projekte abgeschlossen haben, erneut bei Erasmus+ Fördermittel. 27 Prozent berichteten, dass sie derzeit Projektideen konzipieren, weitere 17 Prozent gaben an, momentan ein Folgeprojekt ohne EU-Fördermittel umzusetzen.

Anhand der Abschlussberichte und Fallstudien lassen sich die Beweggründe zur Fortführung gemeinsamer Aktivi-

täten rekonstruieren. Demnach ist der Wunsch, sich mit einem Thema inhaltlich weiter zu beschäftigen oder realisierte (im)materielle Produkte weiter zu entwickeln und zu verbreiten, Hauptmotiv 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. Die Follow-up-Aktivitäten, die in zahlreichen Fällen nach Projektende durchgeführt werden, zielen häufig auf eine regionale bis hin zu einer internationalen Verbreitung der Ergebnisse ab. Einige haben hingegen eher die Verbreitung der Ergebnisse unter neuen, bis dato noch nicht adressierten Zielgruppen als Perspektive.

---

**[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.] (Quelle: Fallstudie 6)**

---

In den Fallstudien stellte sich heraus, dass es zwar in allen Fällen zu unmittelbaren Schritten nach Ende der offiziellen Förderung kommt, nach einer gewissen Zeit dann aber auch eine Rückkehr zum Tagesgeschäft erfolgt, 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



Die Mehrheit der Strategischen Partnerschaften hält **auch nach Projektende Kontakt zu ihren europäischen Partnern.**

berichtet werden kann. Ferner adressieren die Follow-up-Aktivitäten häufig nur einzelne Gruppen des gesamten Zielgruppenspektrums des ursprünglichen Projektes. 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.

In den Fällen, in denen von neu beantragten Erasmus+-Projekten berichtet wurde, handelt es sich zum Teil um

haben, um sie für eine zukünftige Kooperation zu gewinnen. 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. In einigen Fällen basieren die Folgeanträge z.B. auch auf Erkenntnissen vorangegangener Projekte, denen weiter nachgegangen werden soll.



Viele Projekte planen nach Projektende **Follow-up-Aktivitäten**, z.B. um die **regionale oder internationale Verbreitung der Ergebnisse** sicherzustellen. ....

... **Nicht immer** sind für solche Aktivitäten nach Projektende ausreichende **Ressourcen vorhanden**.

Projekte in Zusammenarbeit mit ausgewählten Partnern des aktuellen Projektes. Zahlreiche Einrichtungen berichteten ferner darüber, dass sie neben bekannten Partnerorganisationen auch gänzlich neue Organisationen angesprochen

## 6\_WIRKUNGEN IM UMFELD DER ORGANISATIONEN

Welche Resonanz erfahren die Projekte im näheren Umfeld der beteiligten Einrichtungen? Von welchen imagefördernden Effekten wird berichtet und wie fällt die Resonanz auf politischer Ebene aus? Auf diese Fragen finden sich in Kapitel 6 Antworten.



## 6\_1 WELCHE RESONANZ ERFAHREN DIE PROJEKTE IM NÄHEREN UMFELD

Im Rahmen der Studie wurden die Wirkungen im Umfeld der geförderten Organisationen daran gemessen, wie

- sich ihre Wahrnehmung durch Dritte verändert,
- ihr Ansehen als potenzieller Kooperationspartner steigt,
- welche generellen imagefördernden Effekte festgestellt werden können und
- welche Resonanz die Ergebnisse bzw. Produkte in Fachkreisen und darüber hinaus erfahren.

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

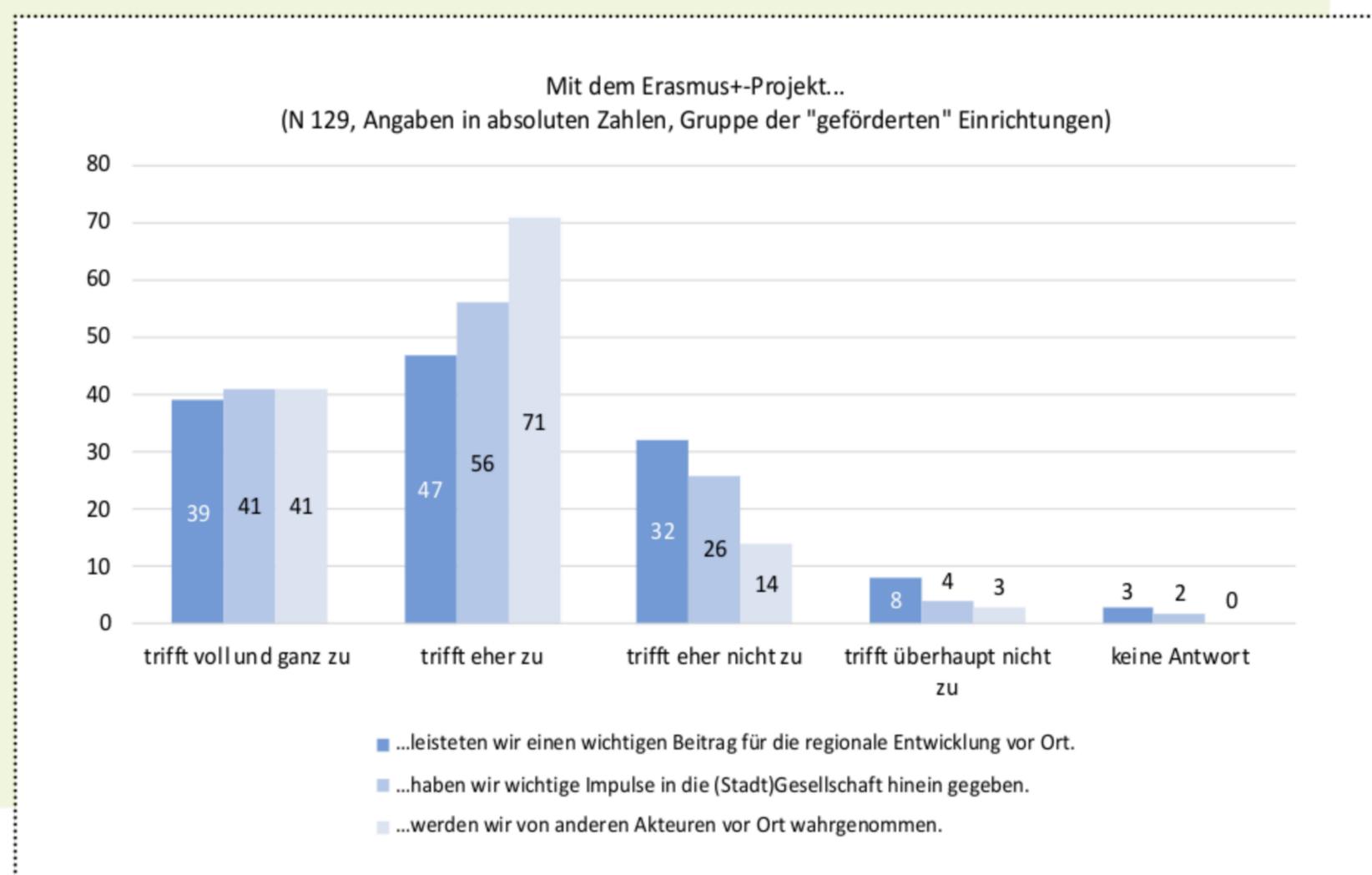
ihrer Einrichtung durch Dritte führen. Aus Sicht der geförderten Einrichtungen werden die Projekte zuvorderst von den Akteuren vor Ort wahrgenommen. Darüber hinaus geben sie wichtige Impulse in die (Stadt-)Gesellschaft hinein. Und nicht zuletzt leisten sie aus Sicht von 68 Prozent einen wichtigen Beitrag für die regionale Entwicklung vor Ort. (Abb. 13)

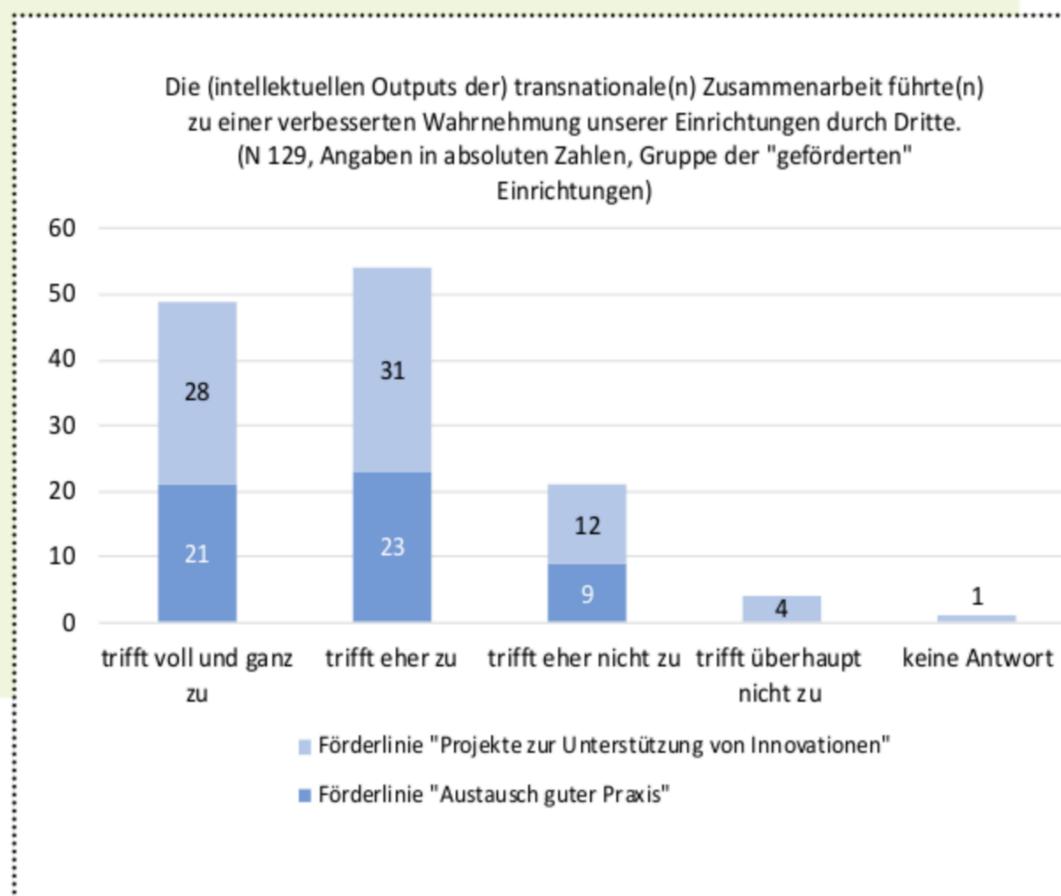
In den Abschlussberichten sowie den Fallstudien ließen sich an unterschiedlichen Stellen Hinweise finden, die als positive Resonanz von der Bevölkerung vor Ort, von lokalen Stakeholdern oder den Medien gewertet werden können. Hinsichtlich der lokalen Stakeholder wurde darüber berichtet, wie es die Projekte vermögen, vor Ort „Türen“ zu lokalen Funktionsträger(inne)n und Fachkreisen „zu öffnen“. Darüber hinaus verschaffen unterschiedliche Aspekte (politische Schirmherrschaft, Nischenthema, Europagedanken), die in den jeweiligen Erasmus+-Projekten eine Rolle spielen, eine erhöhte Wahrnehmung der Medien auf die Organisation.

Die geförderten Einrichtungen werden, ausgelöst durch die Erasmus+-Projekte, verstärkt auch als potenzielle Partnereinrichtung in ihrem Umfeld wahrgenommen. (Abb. 14)



Abb. 13: Wirkungen der Erasmus+-Projekte vor Ort



**Abb. 14: Wahrnehmung der geförderten Einrichtungen durch Dritte**

Wie ferner aus den Daten indirekt abgeleitet werden kann, haben die Erasmus+-Projekte einen leichten imagefördernden Effekt auf die projektdurchführenden Organisationen. 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 Erasmus+-Projekte erhalten auch Preise und Auszeichnungen auf regionaler oder nationaler Ebene, was die Schlussfolgerung nahelegt, dass sie zum Image der Einrichtungen beitragen. 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 beziehen, wurde in den Abschlussberichten häufiger berichtet.

Die (im)materiellen Produkte verschaffen den Organisationen häufig ein Alleinstellungsmerkmal. Ihre Entwicklung, die im Rahmen eines transnationalen Austauschs stattfindet, führt zu einer

Qualität, die sich von vergleichbaren Produkten, die eher „nur“ unter Beteiligung lokaler (nationaler) Akteure entstehen, klar unterscheidet, so die Befragten. 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.

**Im Erwachsenenbereich sind wir [deutschlandweit], glaube ich, auch wirklich die ersten, die da einen Erasmus+-Antrag gestellt haben. (Quelle: Fallstudie 2)**

Die Beantragung und Umsetzung eines Erasmus+-Projektes ist in der Regel mit viel Arbeit verbunden, so die Einschätzung der Befragten. Zahlreiche Organisationen scheuen daher 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, trotzdem diesen Weg gewählt zu haben. Sie erhalten für den eingeschlagenen partnerschaftlichen europäischen Weg Wertschätzung und Anerkennung von unterschiedlichen Akteuren,

- aus ihrer eigenen Organisation und den ggf. dazugehörigen Verbandsstrukturen sowie

- 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. Immer wieder ist von Respekt die Rede, sich ein europäisches Projekt „zuzutrauen“.

**Die Partnerorganisationen haben durch die Projektbeteiligung einen Push erfahren in ihren Aktivitäten, Zielgruppen und Inhalten, mit dem sie sich weiterhin öffentlich präsentieren. (Quelle: KA204-002354, Abschlussbericht, S. 9)**

Die **Projektergebnisse** verschaffen den beteiligten Organisationen häufig ein **Alleinstellungsmerkmal**.

Darüber hinaus erhalten die geförderten Einrichtungen aus Fachkreisen und aus weiteren angrenzenden Bereichen zum Teil positive Resonanz auf ihre Projekte. Diese Rückmeldungen erfolgen zum einen noch während der Projektlaufzeit, zum anderen nach Ende des Projektes. Die Projektverantwortlichen werden zu Vorträgen, Fachgesprächen, Konferenzen und internationalen Fachmessen eingeladen, in denen sie sich thematischer Ausrichtung des Projektes bereits bewegen. Zudem forcieren sie selbst die Präsentation ihrer Ergebnisse in diesen Kreisen. Abgesehen von den eigenen Fachkreisen erfahren die Projektverantwortlichen in einigen Fällen auf ihre Projekte auch positive Resonanz aus fachlich angrenzenden Bereichen. In einigen Fällen, in denen die Projektergebnisse in Fachkreise hineingetragen werden können, entstehen auch neue Formen der Zusammenarbeit.

in den Abschlussberichten sowie in den Fallstudien zum Teil fort. Auch hier konstatierten zahlreiche Projektverantwortliche, dass es zwar in vielen Projekten ein erklärtes Ziel ist, auch Akteure auf kommunal-, landes-, bundes- und europapolitischer Ebene (z.B. Gewerkschaften, Kirchen, zivilgesellschaftliche Organisationen) zu erreichen und einiges dafür getan wird, dass dieses Ziel jedoch meist nur bedingt erreicht wird. (Abb. 15)

Ob und wie die Einbindung der politischen Entscheidungsträger/-innen erfolgt und welche Ebene dafür zu adressieren

sowohl den Abschlussberichten als auch den Fallstudien einige Hinweise entnommen werden. So wurde in den Abschlussberichten v.a. über Erfolgsgeschichten berichtet. In einem Projekt half z.B. die politische Schirmherrschaft 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 innerhalb der nationalen Hilfesysteme weitere Veränderungen angestoßen werden. In einem anderen Projekt wurde darüber berichtet, wie der



Die Projektergebnisse erhalten **positive Resonanz aus Fachkreisen**. Projektverantwortliche sind als Expert(inn)en gefragt.

## 6\_2

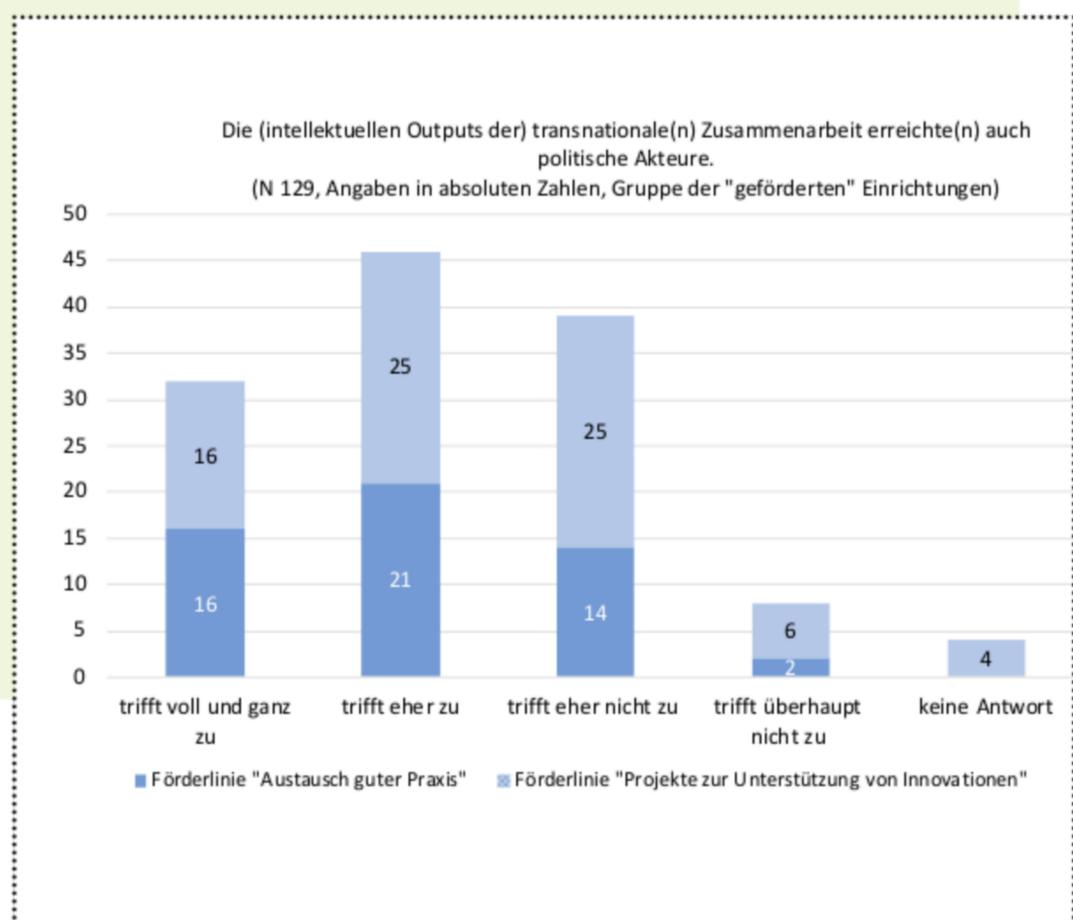
### WELCHE RESONANZ ERFAHREN DIE PROJEKTE AUF POLITISCHER EBENE

Die analysierten Projekte erreichen zu einem nicht unerheblichen Teil politische Akteure. So gaben 60 Prozent der Befragten an, dass aus ihrer Sicht dies „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

ist, hängt sehr stark vom generellen Durchschnitt eines jeden Projektes sowie seiner Stoßrichtung ab. Nicht immer scheint ihre Ansprache und Einbindung sinnvoll. Ist jedoch ihre Ansprache und Einbindung erforderlich, so gibt es dafür unterschiedliche Herangehensweisen auf kommunaler, regionaler, nationaler und europäischer Ebene. Hinsichtlich der Wirkungen, die durch die Ansprache politischer Entscheidungsträger/-innen erzielt werden, konnten

Kontakt zu politisch Verantwortlichen dazu führte, dass wieder neuer Schwung, so der Wortlaut im Abschlussbericht, in eine zuständige Stelle gebracht werden konnte und diese sich an einer zukünftigen Zusammenarbeit mit dem Projektpartner sehr interessiert zeigte. Auf ein ähnliches Interesse stießen auch die Projektverantwortlichen in anderen Projekten.

Abb. 15: Erreichung politischer Akteure





**[Knapp ein dreiviertel Jahr nach Projektabschluss, erhielten die Projektverantwortlichen die Gelegenheit, ihre Forderungen in Brüssel vorzutragen. Fünf der sechs Partnerorganisationen beteiligten sich an der Vorbereitung dieser Präsentation und brachten z.T. private Mittel auf, um nach Brüssel reisen zu können.] 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. (Quelle: Fallstudie 2)**

Insgesamt gibt es hinsichtlich der Erreichung der politischen Ebene in allen Quellen (Onlinebefragung, Fallstudien und Abschlussberichte) aber auch einige skeptische Einschätzungen. 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 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. Die Möglichkeiten von Organisationen, politische Entscheidungsträger/-innen zu erreichen, hängt in einigen Fällen darüber hinaus mit a) ihrer Eingebundenheit in lokale Netzwerke sowie b) mit ihrer organisationalen Verfasstheit

zusammen. So sind z.B. Volkshochschulen häufig kommunal getragene Organisationen und dadurch gut mit dem Bürgermeister(innen)amt 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 immer per se im Fokus steht.



Bei frühzeitiger Einbindung der Akteure **wirken** die **Projekte auch auf politischer Ebene.**



© Photographee.eu Photographee.eu

## 7\_BEDEUTSAME GELINGENSAKTIVITÄTEN

Erasmus+ in der Erwachsenenbildung kann als äußerst erfolgreiches europäisches Förderprogramm bezeichnet werden. Sehr viele Projekte, die in den Jahren 2014 bis 2019 finanziell unterstützt wurden, erreichten ihre Ziele. Doch was genau macht all diese Projekte so erfolgreich? Wie lassen sich die Gelingensfaktoren beschreiben, die den Unterschied machen? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt des Kapitels 7.

**7\_1****WAS ZEICHNET DIE ORGANISATIONEN AUS**

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 in der Regel nicht ergänzend geschult werden muss, um das Erasmus+-Projekt umsetzen zu können. 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. (Abb. 16)

Durch die geschilderte Personalsituation, wonach die eingebundenen Personen meist auch nach Projektschluss an die Einrichtung gebunden werden können, ist es in vielen Fällen möglich, das aufgebaute Know-how dauerhaft für die Organisation zu nutzen. Dies führt u.a. dazu, dass Follow-up-Prozesse für die Einrichtungen überhaupt erst möglich werden, da es Menschen gibt, die sich bereits intensiv mit der Thematik sowie mit den Partnerbeziehungen beschäftigt haben und sich damit auskennen. Mögliche Folgeaktivitäten haben 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. Erasmus+ findet eher „on top“ statt, die darüber behandelten Themen bzw.

Problemlagen sind den Initiator(inn)en jedoch ein großes Anliegen. Dies lässt vermuten, dass die Projektverantwortlichen mit sehr viel Engagement dabei sind und trotz des Aufwands, der mit der Antragstellung und Umsetzung verbunden ist, sich auf das Projekt einlassen. Das Projekt wird innerhalb der 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 auf mehreren Schultern ruhen.

**Abb. 16: Gelingensfaktoren „Rahmenbedingungen“**



**Abb. 17: Gelingensfaktoren „Zusammenarbeit“**

## 7\_2 WAS IST DAS BESONDERE AN DER TRANSNATIONALEN ZUSAMMENARBEIT

Die Partnerorganisationen ergänzen sich in der Regel sehr gut. Ihre heterogene Zusammensetzung

- aus unterschiedlichen Ländern,
- aus zum Teil EU-projekterfahrenen und -unerfahrenen Einrichtungen,
- aus verschiedenen Fachdisziplinen oder inhaltlichen Ausrichtungen kommend,
- mit und ohne Anbindung an wissenschaftliche Institute, Hochschulen oder Universitäten, sowie

■ 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. In einigen Fällen geht die Professionalisierung so weit, dass die beteiligten Akteure ein spezifisches Wissen aufbauen, das sie als Expert(inn)en in Fachkreisen und darüber hinaus etabliert.

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. (Abb. 17)

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. 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“. Allerdings werden die Gelegenheiten, in denen sich die Akteure physisch begegnen, häufig als Schlüsselmomente gekennzeichnet. Sie werden als vertrauensbildend, motivierend und informativ bezeichnet und ebnet den Weg, erfolgreich die längste Zeit während des Projektes europaweit verstreut, im virtuellen Raum zusammenzuarbeiten. Der Erfolg hängt in diesen Phasen u.a. an den gewählten digitalen Kommunikationsformen und -medien. Und auch hier zeigt sich wieder, dass sich die Partner ergänzen und 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 profitieren.

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

### 7\_3 WARUM ERHALTEN DIE PROJEKTE SO VIEL POSITIVE RESONANZ

Vor dieser eben beschriebenen Hintergrundfolie findet die gemeinsame Projektarbeit statt. Diesbezüglich zeigt sich, dass die Qualität vor allem 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 Produkte bzw. Ergebnisse sehr „perspektivenreich“ und zeitgleich auf die Bedürfnisse der Zielgruppe/n

vor Ort zugeschnitten sind. 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. (Abb.18)

In vielen Fällen nutzen die einzelnen Organisationen im Rahmen der Zusammenarbeit ihre Netzwerke und sorgen dafür, dass

- die Partnereinrichtungen Zugang zu diesen Netzwerken erhalten und
- Akteure dieser Netzwerke gezielt in die Entwicklung der Produkte bzw. Ergebnisse eingebunden werden.

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

Der Prozess der Produktentwicklung bzw. die Arbeit an den Projektergebnissen wird in den meisten Fällen sehr gewissenhaft geplant und umgesetzt. Von besonders hoher Qualität scheinen die Produkte bzw. Ergebnisse immer dann zu sein, wenn

- vorab der Bedarf sehr exakt in Erfahrung gebracht wurde,
- ein intensiver Klärungsprozess unter Beteiligung aller Partner stattgefunden hat, ob auf bereits bestehenden Produkten aufgebaut oder gänzlich neue Produkte entwickelt werden sollen,
- der nationale Kontext berücksichtigt wurde, in den die Produkte letztlich hineingestellt werden sollen und
- auf die Qualitätssicherung beispielsweise 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. 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:

- die aktive Einbindung lokaler Stakeholder bereits während der Projektlaufzeit,
- eine (politische) Schirmherrschaft für das Projekt,
- eine frühzeitige Kommunikation von (Zwischen-)Ergebnissen in Fachkreise hinein.

Abb. 18: Gelingensfaktoren „Qualität & Wirkung“



## 8\_METHODISCHES VORGEHEN

Wer und wie viele Organisationen der Erwachsenenbildung wurden wann befragt? Welche darüber hinaus gehenden Informationen wurden berücksichtigt? All diese Fragen, wie die Studie durchgeführt wurde, auf deren Basis die Aussagen dieser Publikation beruhen, werden in Kapitel 8 erläutert.

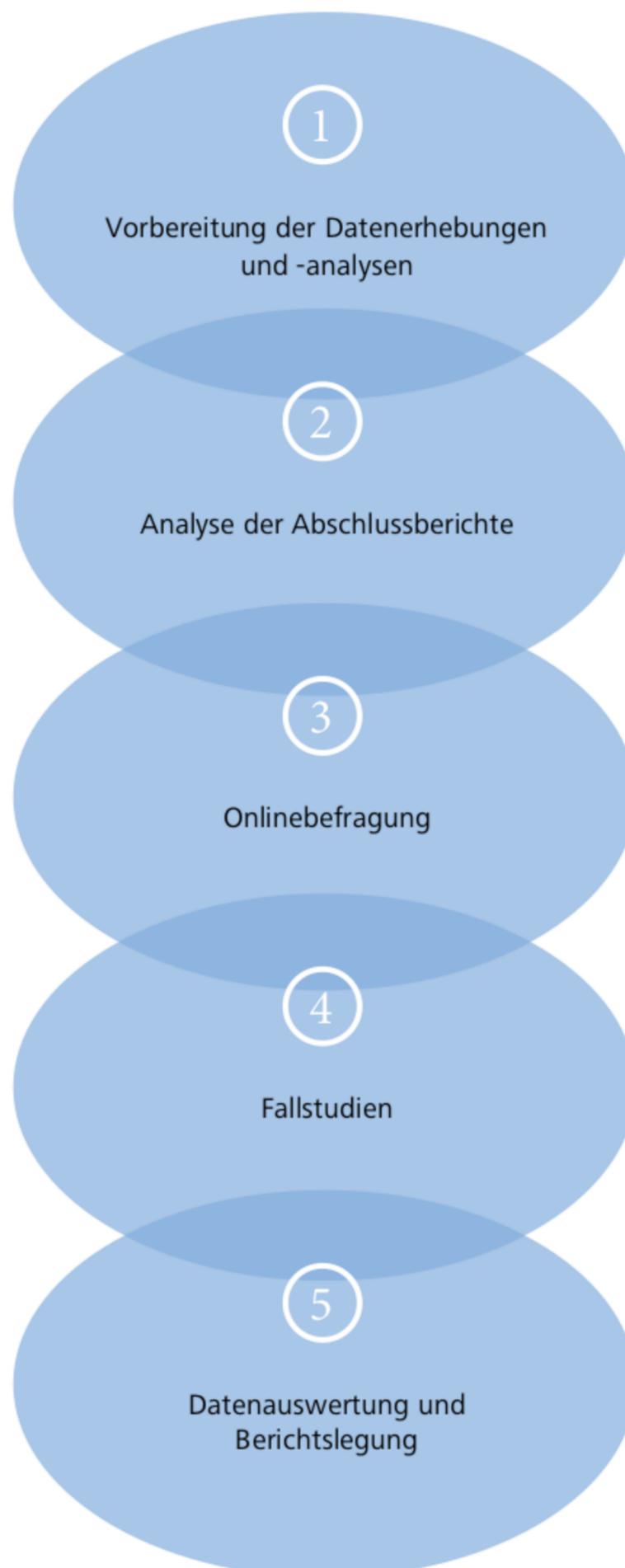
Die wissenschaftliche Studie zu Wirkungen von Erasmus+-Projekten in der Erwachsenenbildung wurde im Zeitraum von Mai 2019 bis August 2020 durchgeführt. Die Nationale Agentur beim BIBB (NA beim BIBB) beauftragte damit die EQ EvaluationsGmbH.



**Um eine größtmögliche Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu erreichen, nahm die Studie ausschließlich die Leitaktion „Strategische Partnerschaften“ in den Blick<sup>2</sup>. Aus den Jahren 2014 bis 2019 standen zu dieser Leitaktion die folgenden Dokumente bzw. Kontakte zur Verfügung:**

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

**Abb. 19: Die Studie gliederte sich in fünf Phasen**



<sup>2</sup> Die weiteren Leitaktionen „Mobilität“ und „Unterstützung politischer Reformen“ wurden nicht untersucht.

### 8\_1 VORBEREITUNG DER DATENERHEBUNGEN UND -ANALYSEN

In der ersten Studienphase wurden Dokumente wie z.B. der Bericht zur Zwischen-evaluation der EU-Kommission zum Programm Erasmus+ (2017/2018) sowie der Befragung zu institutionellen Auswirkungen von europäischen Projekten in Erasmus+ (2017) analysiert. Auf dieser Grundlage wurde in Verschränkung mit den Untersuchungsfragen ein Analyseraster entwickelt. Dieses mit der Nationalen Agentur abgestimmte Analyseraster diente als Grundlage für die folgenden Untersuchungsphasen.

### 8\_2 KRITERIENGELEITETE ANALYSE DER ABSCHLUSS- BERICHTE

In der zweiten Phase wurden 74 Abschlussberichte von geförderten Erasmus+-Projekten, die zum Zeitpunkt Juni 2019 vorlagen, entlang des 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.

### 8\_3 ONLINEBEFRAGUNG GEFÖRDERTER UND NICHT GE- FÖRDERTER EINRICHTUNGEN

Im Anschluss an die Dokumentenanalyse wurde eine Onlinebefragung geschaltet, die sich an drei unterschiedliche Gruppen richtete:

- an Einrichtungen, die als deutsche koordinierende Einrichtung oder als Partnereinrichtung im Jahr 2018 oder davor in einem geförderten Erasmus+-Projekt mitgewirkt hatten („gefördert“),
- an Einrichtungen, die als deutsche koordinierende Einrichtung im Jahr 2019 erstmalig in einem geförderten Erasmus+-Projekt mitgewirkt hatten („2019 erstmals gefördert“) und
- an Einrichtungen, die einmalig oder bereits mehrfach in den Jahren 2017 bis 2019 ohne Erfolg einen Erasmus+-Projektantrag als deutsche koordinierende Einrichtung eingereicht hatten („bisher nicht gefördert“).

**Abb. 20: Datengrundlage der Onlinebefragung**

	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 %

Von Ende Oktober 2019 bis Anfang Januar 2020 war die Befragung online geschaltet.

Insgesamt konnte im Rahmen der Studie mit folgenden Grundgesamtheiten und Rücklaufquoten gearbeitet werden. (Abb. 20)

## 8\_4 QUALITATIVE FALLSTUDIEN

In dieser Phase der Datenerhebung wurden im Winter 2019/2020 insgesamt acht qualitative Fallstudien durchgeführt. Die Fallauswahl erfolgte kriteriengeleitet sowie strukturiert auf Basis der Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse.

Die zu befragenden Personen jeder Fallstudie wurden im Vorfeld gemeinsam mit den Projektverantwortlichen der jeweiligen Organisationen identifiziert. Unter ihnen befanden sich sowohl Vertreter/-innen der koordinierenden Einrichtung als auch Vertreter/-innen von Partnerorganisationen und/oder aus der Zielgruppe des Projekts. Für jede Fallstudie reiste jeweils eine Gutachterin vor Ort zu den Einrichtungen. Es wurden leitfadengestützte Interviews und Fokusgruppeninterviews durchgeführt. Alle Interviews konnten, entsprechend der Zustimmung der Befragten, audioaufgezeichnet und im Anschluss transkribiert werden.

## 8\_5 DATENAUSWERTUNG UND BERICHTSLEGUNG

Unmittelbar im Anschluss an die Phasen II bis IV wurden die Primär- und Sekundärdaten ausgewertet. Sukzessive konnten so der NA beim BIBB Teilergebnisse präsentiert und mit ihr besprochen werden. Dafür wurden die Abschlussberichte der geförderten Erasmus+-Projekte deduktiv, die Onlinedaten deskriptiv und die Fallstudien inhaltsanalytisch ausgewertet.

Auf Basis dieser wissenschaftlich erhobenen und ausgewerteten Daten wurde ein ausführlicher Bericht erstellt, der unter <https://www.na-bibb.de/strat-part-de> heruntergeladen werden kann. Die vorliegende Publikation speist sich aus diesen Studienergebnissen und ist auch auf Englisch erhältlich.

### INFO

Den ausführlichen Abschlussbericht der Studie sowie die englische Fassung dieser Publikation finden Sie auf unserer Website:

**[www.na-bibb.de/strat-part-de](http://www.na-bibb.de/strat-part-de)**

Informationen zu von Erasmus+ geförderten Strategischen Partnerschaften stehen in der EU-Projekt Datenbank (Erasmus+ Project Results Platform) zur Verfügung:

**<http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects>**

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](http://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](mailto:na@bibb.de)  
[@nabibb\\_de](https://www.instagram.com/nabibb_de)  
[@EUEB\\_de](https://www.instagram.com/eueeb_de)  
[www.na-bibb.de](http://www.na-bibb.de)

Verantwortlich: Klaus Fahle

Text und Konzeption der Studie:  
EQ Evaluations GmbH, Köln  
[www.eq-eval.de](http://www.eq-eval.de)

Redaktion und Konzeption der Publikation:  
Sigrid Dreissus-Meurer, Sibilla Drews, Michael Marquart, Dr. Gabriele Schneider

Stand: September 2020

Gestaltung: Blueberry, Agentur für Design & Markenkommunikation  
[www.go-blueberry.de](http://www.go-blueberry.de)

ISBN 978-3-96208-217-8

[www.na-bibb.de/strat-part-de](http://www.na-bibb.de/strat-part-de)

Mit finanzieller Unterstützung der  
Europäischen Union



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung