



Erfolge und Herausforderungen.

**Studie I zu internationalem Projektmanagement
in der zivilgesellschaftlichen Erwachsenenbildung**

EDUCULT (Hg.)



Erasmus+

Erfolge und Herausforderungen.

Studie I zu internationalem Projektmanagement in der zivilgesellschaftlichen Erwachsenenbildung

Herausgeber: Aron Weigl; Ko-Herausgeber*innen: Hans Jørgen Vodsgaard, Agnieszka Dadak und Jerzy Kraus, Lorenza Lupini und Luca Bordoni, Marianna Labbanz und Zsofi Jeney-Domingues.

© 2019: EDUCULT – Denken und Handeln in Kultur und Bildung (AT), Interfolk – Institut for Civilsamfundet (DK), Hungarian Folk High School Society (HU), COOSS – Cooperativa Sociale Onlus scpa (IT), Foundation of Alternative Educational Initiatives (PL).

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Bericht kann mit Quellenangabe zitiert werden.

1. Ausgabe, Juli 2019

Titelbild: „Flash Mob Air © Palais des Beaux-Arts“, J.M. Dautel, [Wikimedia Commons](#), [CC BY-SA 4.0](#); tailored.

Diese multilaterale Studie über Erfolge und Herausforderungen des internationalen Projektmanagements im zivilgesellschaftlichen Bereich der Erwachsenenbildung wurde als erste intellektuelle Leistung im Rahmen des zweijährigen Entwicklungsprojekts Erasmus+, Sept. 2018 bis Aug. 2020, entwickelt: „First-time international project realisers support network“.

Das Projekt wird aus dem Erasmus+-Programm der Europäischen Union kofinanziert.



Diese Veröffentlichung spiegelt nur die Ansichten der Autor*innen wider. Weder die polnische Nationalagentur des Erasmus+-Programms noch die Europäische Kommission können für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	4
1. EINFÜHRUNG IN DIE METHODIK	7
1.1 Qualitative Interviews.....	7
1.2 Stichprobenbeschreibung	8
2. GOOD PRACTICE.....	13
2.1 Länderübergreifende Ergebnisse der Online-Umfrage	13
2.2 Polnischer Bericht zu Erfolgen und Herausforderungen	18
2.3 Italienischer Bericht zu Erfolgen und Herausforderungen	34
2.4 Ungarischer Bericht zu Erfolgen und Herausforderungen	47
2.5 Dänischer Bericht zu Erfolgen und Herausforderungen	56
2.6 Österreichischer Bericht zu Erfolgen und Herausforderungen.....	72
3. UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE VON NATIONALAGENTUREN	83
3.1 Quantitative Analyse.....	83
3.2 Angebote für Antragsteller*innen.....	84
3.3 Angebote für Begünstigte	86
4. PERSPEKTIVEN ZU BEDARFEN UND HERAUSFORDERUNGEN	89
4.1 Zentrale Schlussfolgerungen im Ländervergleich	89
4.2 Abschließende Sichtweisen und Empfehlungen	93
ANHANG	96
A1. Abbildungsverzeichnis	96
A2. Interviewleitfäden (English version)	99
A3. Fragebogen der Online-Umfrage (English version).....	102

Vorwort

Internationale Zusammenarbeit ist Teil der Arbeit vieler europäischer zivilgesellschaftlicher Organisationen für lebenslanges Lernen. Dennoch sind viele noch nicht in internationale Partnerschaften eingebunden oder konnten noch kein internationales Kooperationsprojekt erfolgreich umsetzen. Internationale Zusammenarbeit könnte den Organisationen jedoch helfen, interne Lernprozesse und Innovationen zu initiieren. Dies ist die grundsätzliche Idee von europäischen Kooperationsprogrammen wie Erasmus+. Einige zivilgesellschaftliche Organisationen nutzen die Möglichkeiten dieser Programme, aber weitere beantragen erfolglos eine Finanzierung oder haben es noch nie versucht. Wie alle, die sich bereits um eine solche finanzielle Unterstützung bemüht haben, wissen: Diese Anträge erfordern Zeit und Personal, um eine Chance auf Erfolg zu haben. Es kann eine Herausforderung sein, internationale Projekte zu starten, die Umsetzung kann jedoch eine noch schwierigere Aufgabe sein. Projektmanager*innen benötigen Unterstützung und spezifische Fähigkeiten, wenn sie international tätig sein wollen. Inwiefern unterstützen die verantwortlichen Abteilungen der Organisationen diesbezüglich ihre internationalen Projektmanager*innen? Erstmalige internationale Projektmanager*innen benötigen vor allem Hilfe, da sie meist nicht ausreichend darauf vorbereitet sind, in einem internationalen Umfeld zu arbeiten.

Das zweijährige Projekt mit dem Titel „**First-time international project realisers support network**“ befasst sich von September 2018 bis August 2020 mit genau diesem Thema. Das Projekt selbst wurde aus dem Erasmus+-Programm der Europäischen Union kofinanziert.

Das Konsortium besteht aus fünf Organisationen aus fünf EU-Mitgliedstaaten, die in den Bereichen lebenslanges Lernen, Kultur, Sozialarbeit und Entwicklung der Zivilgesellschaft tätig sind. Der Kreis der Projektpartner*innen umfasst:

Koordination:

FAIE – Foundation of Alternative Educational Initiatives (PL) – www.fundacjaiae.eu

Partner*innen:

COOSS – Cooperativa Sociale COOSS MARCHE ONLUS scpa (IT) – www.cooss.it

Magyar Nepfoiskolai Tarsagag (HU) – <https://nepfoiskola.hu>

Interfolk – Institut for Civilsamfund (DK) – www.interfolk.dk

EDUCULT – Denken und Handeln in Kultur und Bildung (AT) – <http://educult.at>

Das Projekt befasst sich mit dem relativ geringen Grad an internationaler partnerschaftlicher Zusammenarbeit und Vernetzung durch die Verbände für lebenslanges Lernen in den Zivilgesellschaften der EU-Mitgliedstaaten. Übergeordnetes Ziel ist es, die zunehmende Innovationsfähigkeit der Erwachsenenbildungsorganisationen in Bezug auf Bildungsmethodik, Öffentlichkeitsarbeit bei Erwachsenenlerner*innen und Erwachsenenbildungsorganisationen zu fördern, indem sie dabei unterstützt werden, neue Wege einzuschlagen und neue Handlungsfelder zu erobern.

Das Arbeitsprogramm besteht aus drei Phasen mit den folgenden Hauptaktivitäten und -ergebnissen:

1. PHASE: DEFINITION DER AUSGANGSSITUATION, OKTOBER 2018 - JUNI 2019 (9 MONATE)

- Output 1: Abschluss nationaler Untersuchungen und Veröffentlichung der **Studie I** über Erfolge und Herausforderungen für die internationale Zusammenarbeit, sechssprachige PDF-Ausgabe.
- Output 2: Abschluss nationaler Untersuchungen und Veröffentlichung der **Studie II** über Schlüsselkompetenzen und Unterstützungsbedarf für das internationale Projektmanagement, sechssprachige PDF-Ausgabe.

2. PHASE: ENTWICKLUNG & TEST, JULI 2019 - MÄRZ 2020 (9 MONATE)

- Output 3: Design, Einführung und Aktualisierung des **Unterstützungsportals** für erstmalige internationale Projektmanager*innen.
- Output 4: Entwicklung eines **Mentoring- und E-Mentoringsystems** für erstmalige internationale Projektmanager*innen.
- Output 5: Entwicklung von **Trainingscurricula und offenen Bildungsressourcen** für erstmalige internationale Projektmanager*innen.
- T1-T2: Zwei **transnationale Pilotkurse** (kurze gemeinsame Fortbildungsveranstaltungen für das Personal).

3. PHASE: UNTERSTÜTZUNG, BEWERTUNG & VERBREITUNG, APRIL - SEPTEMBER 2020 (6 MONATE)

- Output 6: Aufbau und Entwicklung eines **internationalen Unterstützungsnetzwerks**.
- ME1-ME4: Vier **nationale Multiplikatorveranstaltungen** in Ancona (IT), Budapest (HU), Wien (AT) und Kopenhagen (DK).
- M5: Eine **europäische Konferenz** in Krakau (PL).

Diese multilaterale Studie ist das erste Ergebnis des Arbeitsprogramms und stellt – zusammen mit dem zweiten Bericht über Schlüsselkompetenzen und Unterstützungsbedarf – die Basisanalyse dar.

Hauptziel dieser ersten Studie ist es, Erkenntnisse über Erfolge und Herausforderungen als Grundlage für die Entwicklung des Unterstützungsnetzes und möglicher Unterstützungsleistungen zu gewinnen.

Weitere **Ziele** des Berichts sind:

- Definition der Arten und Methoden der Unterstützung internationaler Projektmanager*innen im Bereich des lebenslangen Lernens in den fünf Partnerländern,
- Beschreibung der Erwartungen der internationalen Projektmanager*innen an die Unterstützung durch ihre Organisationen, um internationale Kooperationen erfolgreich realisieren zu können,
- Darstellung der Herausforderungen für den zivilgesellschaftlichen Sektor in Projekten der internationalen Zusammenarbeit,

- Spezifizierung der Bereiche Information, Wissen, Instrumente und andere Unterstützung für die internationale Zusammenarbeit, die von den Nationalagenturen der Kooperationsprogramme der Europäischen Union angeboten werden.

Der Bericht enthält eine Analyse der allgemeinen Situation und stellt fünf nationale Studien zu Erfolgen und Herausforderungen im internationalen Projektmanagement vor. Die Analysen sollen dabei helfen, erfolgreiche Unterstützungsmodelle zu beschreiben und zu sehen, welche Angebote existieren und genutzt werden. Es wird geklärt, vor welchen Herausforderungen die Projektleiter*innen stehen und nach Möglichkeiten gesucht, diese zu überwinden.

Wir hoffen, dass dieser Bericht über Erfolge und Herausforderungen neue Erkenntnisse liefern und andere Interessengruppen im europäischen Sektor des lebenslangen Lernens der Zivilgesellschaft inspirieren kann, ihre internationalen Projekte und Aktivitäten der europäischen Zusammenarbeit zu stärken.

Juni 2019,
Aron Weigl

1. Einführung in die Methodik

Aron Weigl und Tanja Nagel, EDUCULT, und Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk

Ziel der Forschung war es, Beispiele guter Praxis in Bezug auf internationales Projektmanagement darzustellen, Erfolge und Herausforderungen zu identifizieren sowie die Gründe dafür zu analysieren. Zur Datenerhebung wurden qualitative, leitfadengestützte Expert*inneninterviews geführt sowie eine Umfrage unter Projektmanager*innen und Organisationsleiter*innen im zivilgesellschaftlichen Bereich in allen beteiligten Ländern, also Dänemark, Italien, Österreich, Polen und Ungarn umgesetzt.

In diesem Bericht werden sowohl die Gesamtergebnisse der Befragung dargestellt als auch die Analysen der Interviews und die länderspezifischen Umfrageresultate miteinander in Beziehung gebracht. An dieser Stelle wird zuerst beschrieben, wie sich die Auswahl der Interviewpartner*innen und die Stichprobe der Umfrage zusammensetzt.

1.1 Qualitative Interviews

Gemeinsam mit allen Projektpartner*innen wurde ein Leitfaden für die Durchführung der Interviews erarbeitet (siehe Anhang). Die dort enthaltenen Fragen richten sich auf notwendige Schlüsselkompetenzen im Bereich der zivilgesellschaftlichen, internationalen Projektzusammenarbeit und auf Bedarfe in Bezug auf Unterstützung in diesem Kontext.

Von Interesse waren die Aussagen von Interviewpartner*innen aus verschiedenen Zielgruppen, da vermutet wurde, dass hier unterschiedliche Perspektiven und Bedarfe zum Ausdruck kommen. Die folgenden vier Gruppen waren deshalb bei der Auswahl der Interviewpartner*innen relevant:

- A. Projektmanager*innen (z. B. Personen, die bereits als internationale Projektmanager*innen in zivilgesellschaftlichen Organisationen der Erwachsenenbildung arbeiten oder gearbeitet haben), erfahren im internationalen Projektmanagement (mind. zwei internationale Projekte)
- B. Organisationsleiter*innen (z. B. leitende Angestellte, Manager*innen und Mitglieder der Leitungsorgane), erfahren im internationalen Projektmanagement (mind. zwei internationale Projekte)
- C. Projektmanager*innen, unerfahren im internationalen Projektmanagement
- D. Organisationsleiter*innen, unerfahren im internationalen Projektmanagement

Insgesamt wurden 66 Interviews geführt, wie in den Analysen der einzelnen Länder deutlich wird. Dort wird auch beschrieben, aus welchen Bereichen die Gesprächspartner*innen kommen und wie sie im Detail ausgewählt wurden.

1.2 Stichprobenbeschreibung

Mit der Online-Befragung konnten insgesamt 200 Personen erreicht werden. Da 79 von ihnen nicht den Kriterien (Erwachsenenbildung, non-formale Bildung, zivilgesellschaftliche Organisation) entsprachen oder den Fragebogen lückenhaft ausfüllten, fanden schlussendlich 121 Fragebögen Eingang in die Analyse, die Antworten auf die hier relevanten Fragen beinhalten.

I. Allgemeines

Die meisten Befragten (29 P., das entspricht 24,0% der Stichprobe) arbeiten in Italien, gefolgt von Dänemark (26 P. bzw. 21,5%) und Polen (22 P. bzw. 18,2%) (s. Abb. 1). In Österreich arbeiten 18 Personen (14,9%), in Ungarn 16 (13,2%). 10 Personen arbeiten in anderen Ländern wie Lettland (4), Finnland (2), Niederlande (1), Norwegen (1), Portugal (1) und Rumänien (1).

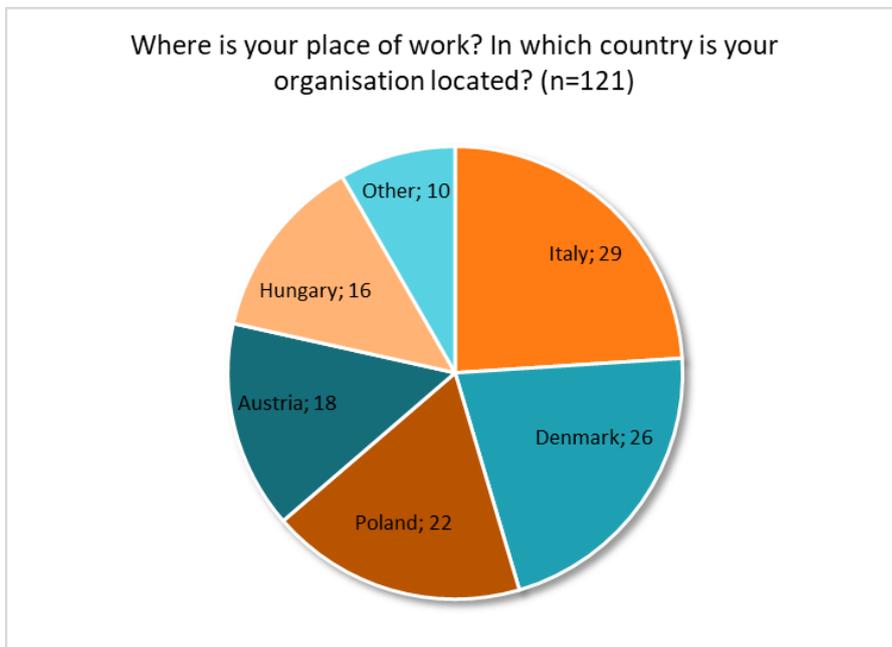


Abb. 1: Wo ist Ihr Arbeitsplatz? In welchem Land befindet sich Ihre Organisation?

Mehr als die Hälfte der Stichprobe ist weiblich (51,2%). 37,2% der Befragten sind männlich. Die Übrigen wählten bei Geschlecht „Anderes“ oder machten keine Angaben. 44,6% der Personen in der Stichprobe sind 50 Jahre alt oder älter. Nur 3,3% sind zwischen 20 und 29 Jahren alt. 12,4% sind 70 Jahre alt oder älter (s. Abb. 2).

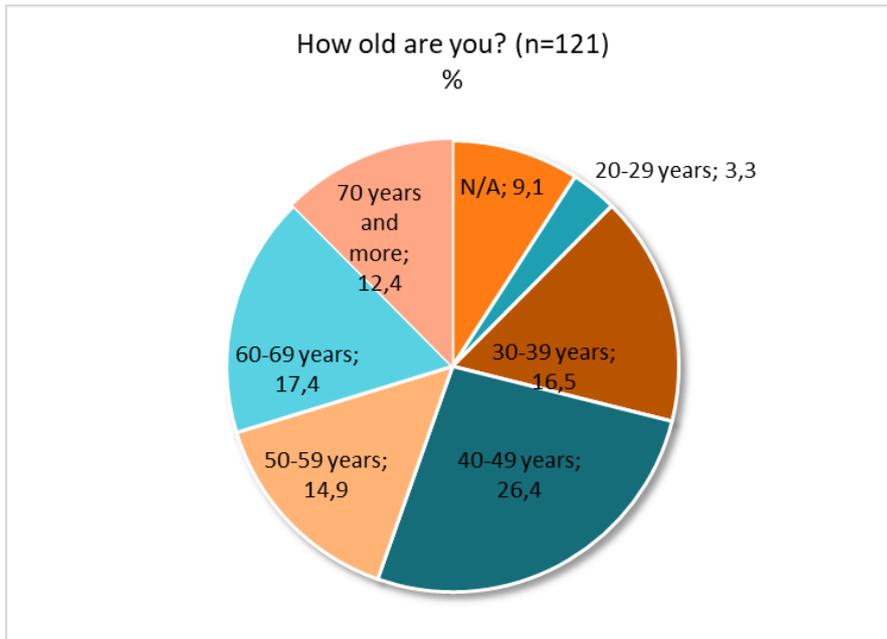


Abb. 2: Wie alt sind Sie?

II. Arbeitsfelder

Gut ein Viertel der Befragten (27,3%) hat eine Ausbildung im Bereich Pädagogik/Bildung, über eine sozialwissenschaftliche Ausbildung verfügen 25,6% und über eine Ausbildung im Bereich Kunst und Kultur 19,0% der Befragten (s. Abb. 3).

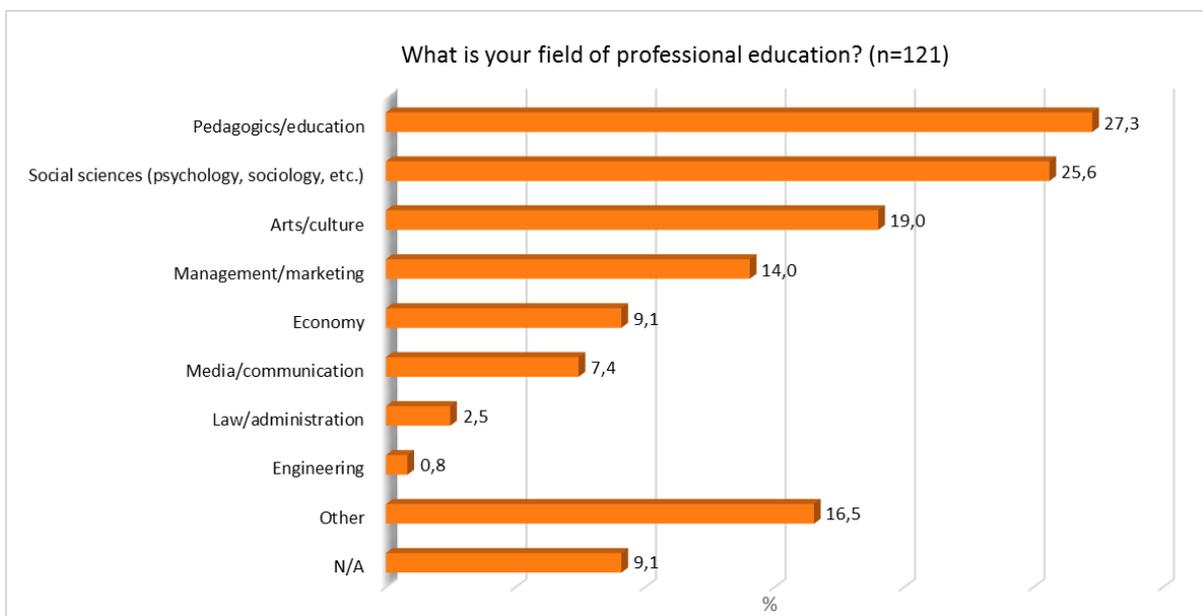


Abb. 3: Was ist das Feld Ihrer beruflichen Ausbildung? (Mehrfachantworten möglich)

Neben der Erwachsenenbildung sind einige Befragte auch in weiteren Feldern tätig: Jugendbildung (35 P. bzw. 28,9%), Berufsbildung (18 P. bzw. 14,9%), Schulische Bildung (15 P. bzw. 12,4%) und Höhere Bildung (10 P. bzw. 8,3%).

85,1% der Befragten sind im Bereich non-formales und informelles Lernen tätig, 14,9% im Bereich non-formales, informelles und formales Lernen. 95,9% arbeiten für eine zivilgesellschaftliche Organisation, 4,1% für eine zivilgesellschaftliche und eine öffentliche Organisation.

Mehr als die Hälfte der Befragten (65 P. bzw. 53,7%) arbeitet im Bereich Kultur, Sport und Freizeit, weitere 47,1% in Bildung und Forschung. Jeweils 36 Personen (29,8%) sind im Bereich Internationale Aktivitäten oder Soziales tätig und jeweils 32 (26,4%) im Bereich Gemein- und Wohnungswesen oder im Bereich Philantropie und Freiwilligenarbeit (s. Abb. 4).

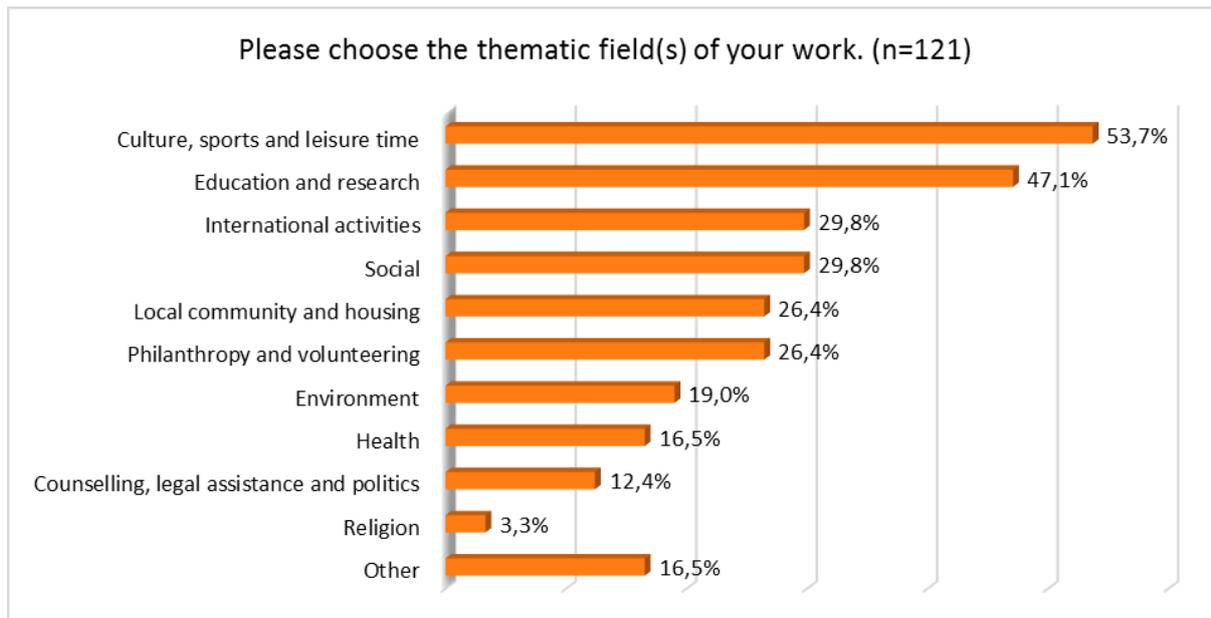


Abb. 4: Bitte wählen Sie Ihr(e) thematische(s/n) Arbeitsfeld(er). (Mehrfachantworten möglich)

61 Befragte (50,4%) arbeiten als Projektmanager*innen, 54 (44,6%) als Direktor*in/Manager*in oder Vorsitzende*r der Organisation und 40 (33,1%) als verantwortliche Person für internationale Kooperation (s. Abb. 5). Zudem haben Freiwillige, Finanzmanager*innen und Assistenzen der Geschäftsführung teilgenommen (10 P. bzw. 9,2%). Je nach Funktion in der Organisation wurden im Fragebogen unterschiedliche Fragen gestellt.

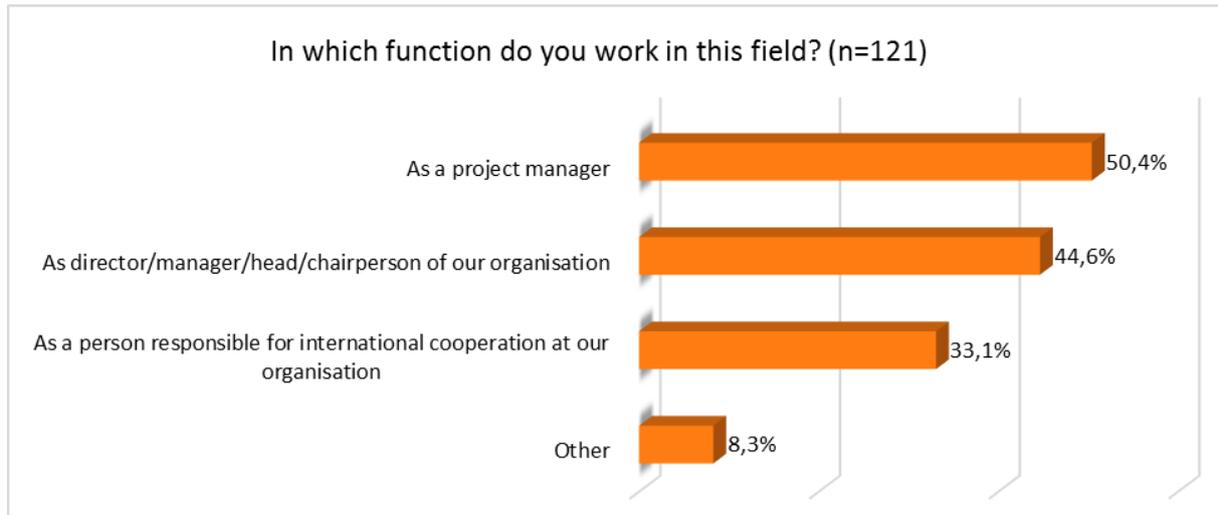


Abb. 5: In welcher Funktion arbeiten Sie in diesem Feld? (Mehrfachantworten möglich)

III. Erfahrung mit Projektanträgen

71,1% der Befragten haben zuvor eine Finanzierung beantragt, um in ihrem Arbeitsbereich international zu kooperieren. Davon waren 83,7% erfolgreich. 8,3% aller Befragten hatten bisher ein internationales Projekt umgesetzt, 18,2% zwei bis vier internationale Projekte, etwa ein Drittel (33,1%) sogar fünfmal oder öfter (siehe Abb. 6). 87,5% der Befragten haben Erfahrung als Projektpartner*innen in internationalen Projekten, 76,4% als Koordinator*innen.

Das bedeutet, dass etwa die Hälfte der Befragten (51,2%) nach der obigen Definition als erfahren eingestuft werden kann, während etwa die andere Hälfte (48,8%) eher unerfahren mit internationalen Projekten ist.

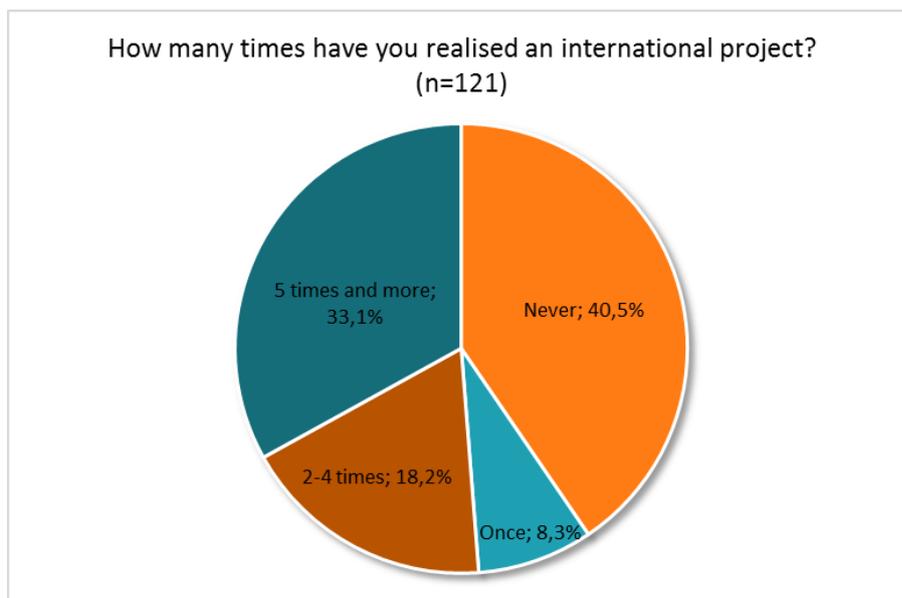


Abb. 6: Wie oft haben Sie ein internationales Projekt realisiert?

90,7 % der Befragten, die bereits einen Antrag auf Förderung der internationalen Zusammenarbeit gestellt haben, haben auch Erfahrung mit erfolglosen Anträgen. 18,6% hatten ohne Erfolg einmal beantragt, 44,2% zwei- bis viermal und 27,9% sogar fünfmal oder öfter (siehe Abb. 7).

76,9 % (n=78) gaben niedrige Bewertungswerte als Grund für die Ablehnung ihrer Anträge an. Anträge von 46,2% der Befragten wurden positiv bewertet, aber auf die Ersatzliste gesetzt. Am Ende war das Gesamtbudget zu gering, um ihre Projekte zu unterstützen. Für 1,3% der Befragten war der Grund der Rückzug der antragstellenden Organisation. 8,3% gaben weitere Gründe für ihren mangelnden Erfolg an (siehe Länderberichte).

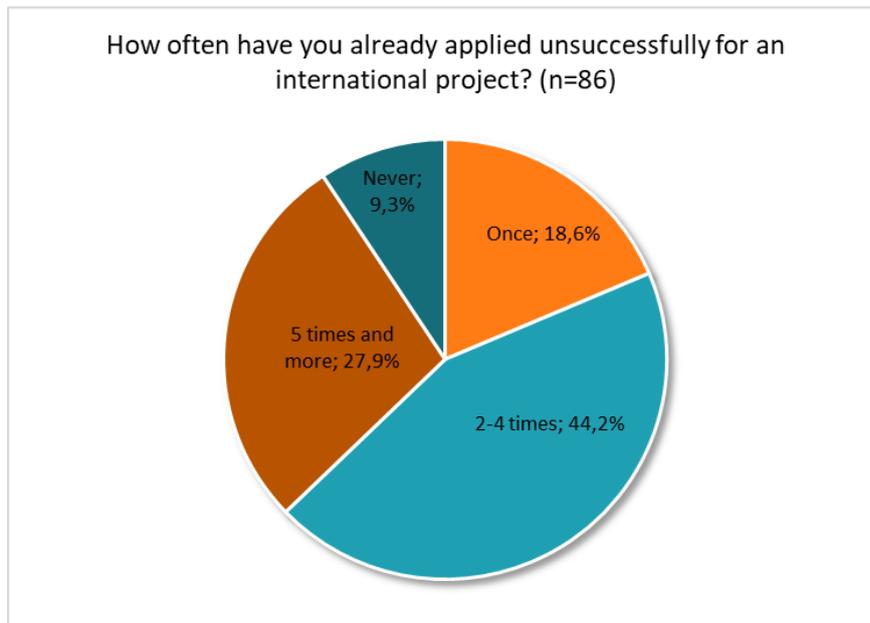


Abb. 7: Wie oft haben Sie bereits erfolglos ein internationales Projekt beantragt?

Von den 35 Befragten, die noch nie eine Förderung für internationale Kooperationsprojekte beantragt hatten, interessierten sich 30 (85,7%) für internationale Zusammenarbeit.

Je nach Funktion (siehe Abb. 5) wurden den Befragten unterschiedliche Fragen gestellt. Im Folgenden werden daher die Themen Motivation und Unterstützung auf zwei verschiedenen Ebenen betrachtet: Der erste Abschnitt befasst sich mit der Sichtweise der Projektmanager*innen, die die Projekte durchführen, der zweite mit der Führungsebene und den Verantwortlichen für internationale Kooperation.

2. Good Practice

2.1 Länderübergreifende Ergebnisse der Online-Umfrage

Aron Weigl und Tanja Nagel, EDUCULT

I. Motivation und Unterstützung aus der Sicht der Projektmanager*innen

Abb. 8 zeigt, was die befragten Projektmanager*innen motiviert, internationale Projekte durchzuführen. Besonders wichtig sind Aspekte wie das gegenseitige Lernen, die Vernetzung und der internationale Austausch. Aber auch die Möglichkeit, zusätzliche Fördergelder zu akquirieren, ist für fast alle (zumindest in einem gewissen Ausmaß) ein Motivationsfaktor.

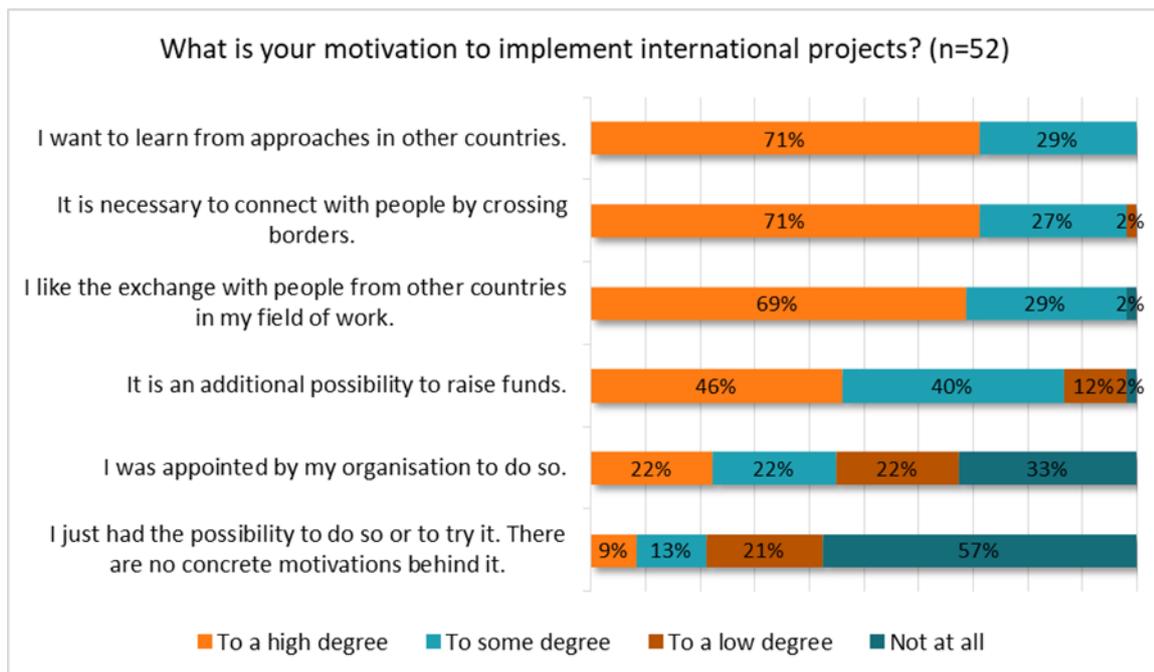


Abb. 8: Was motiviert Sie dazu, internationale Projekte umzusetzen?

Gefragt nach den Herausforderungen im Zuge der Antragstellung, geben 88% der befragten Projektmanager*innen in unterschiedlichem Ausmaß an, zu wenig über die Anforderungen an erfolgreiche Anträge für EU-Programme zu wissen. Auch fehlende Kompetenzen im Bereich internationaler Kooperationen und mangelnde Unterstützung durch die eigene Organisation werden als Herausforderungen gesehen (s. Abb. 9).

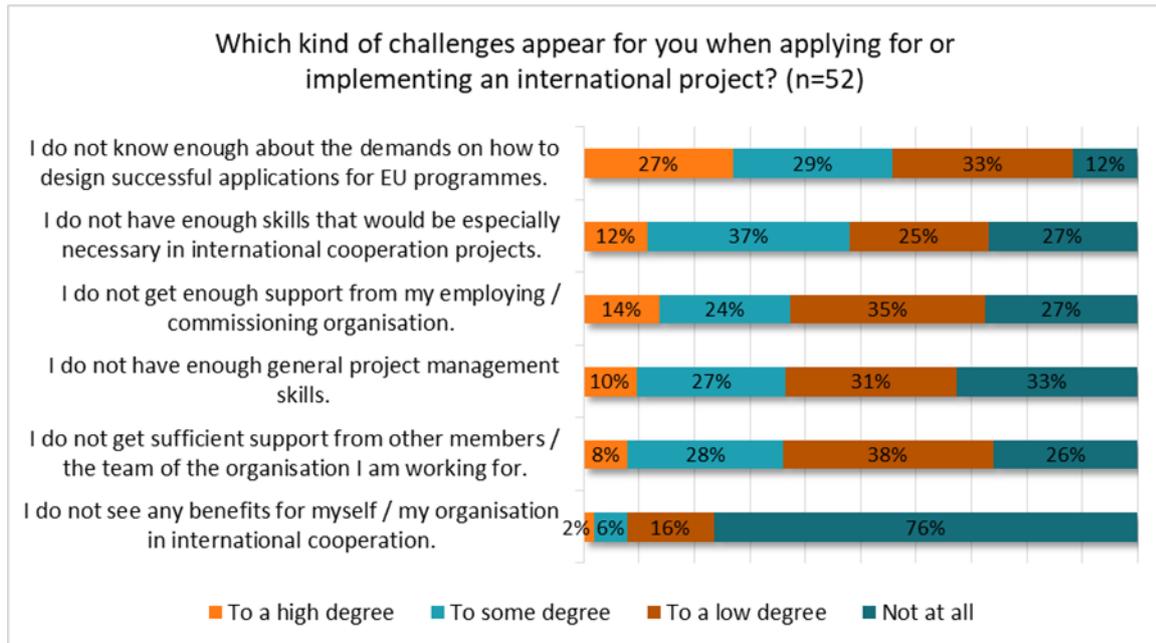


Abb. 9: Mit welchen Herausforderungen sind Sie konfrontiert, wenn Sie ein internationales Projekt beantragen oder umsetzen?

65,4% (34 P.) der befragten Projektmanager*innen geben an, dass sie für die Antragstellung und Umsetzung internationaler Projekte Unterstützung von der eigenen Organisation erhalten haben. Mehr als die Hälfte von ihnen wurden bei der Suche passender Projektpartner*innen unterstützt (s. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Jeweils 50% wurden im Umgang mit finanziellen Fragen bzw. bei der Erstellung anspruchsvoller Anträge unterstützt. Fortbildungen rangieren im unteren Bereich der Liste.



Abb. 10: Welche Art von Unterstützung haben Sie erhalten? (Mehrfachantworten möglich)

Die Projektmanager*innen wurden auch gefragt, welche Unterstützung sie sich von ihrer Organisation erwarten würden (s. Abb. 11). Am häufigsten (65,4%) genannt wurde die Unterstützung bei der Erstellung anspruchsvoller Anträge. 55,8% erwarten sich zusätzliches Personal für das Projektteam. 32,7% der Befragten erwarten sich Fortbildungen in internationalem Projektmanagement, die nur 5,9% (s. Abb. 10) tatsächlich erhalten.

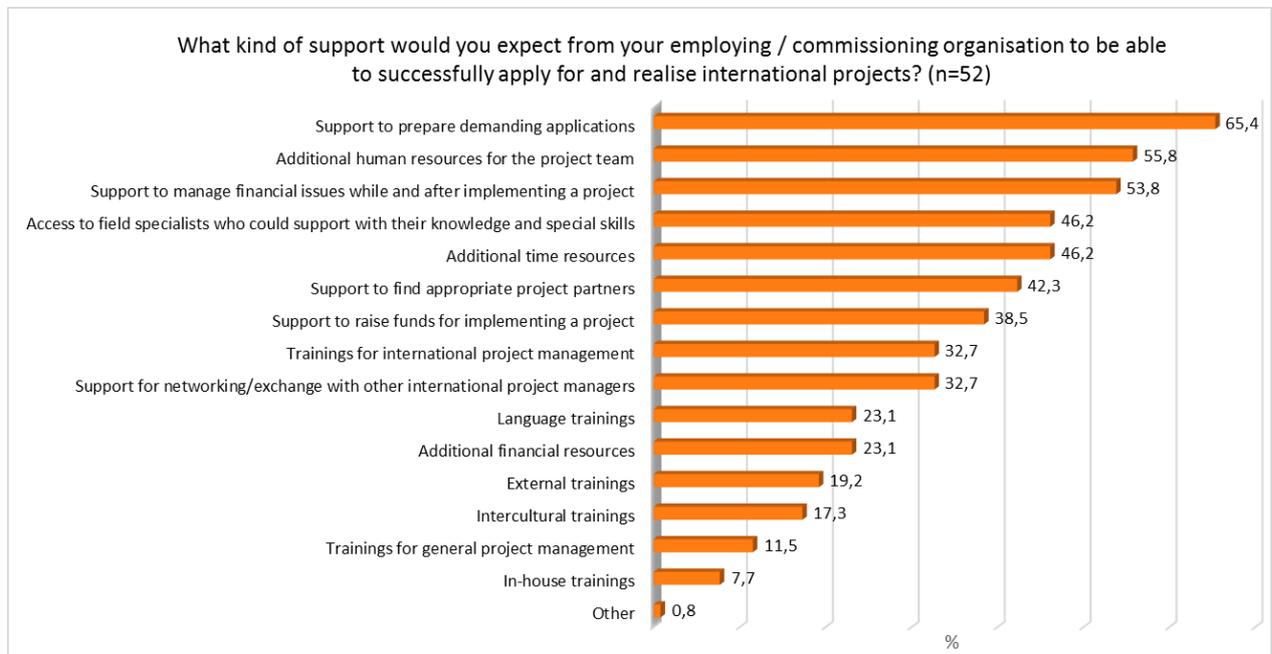


Abb. 11: Welche Art von Unterstützung würden Sie von Ihrer Organisation erwarten, um in der Lage zu sein, erfolgreich internationale Projekte beantragen und umsetzen zu können? (Mehrfachantworten möglich)

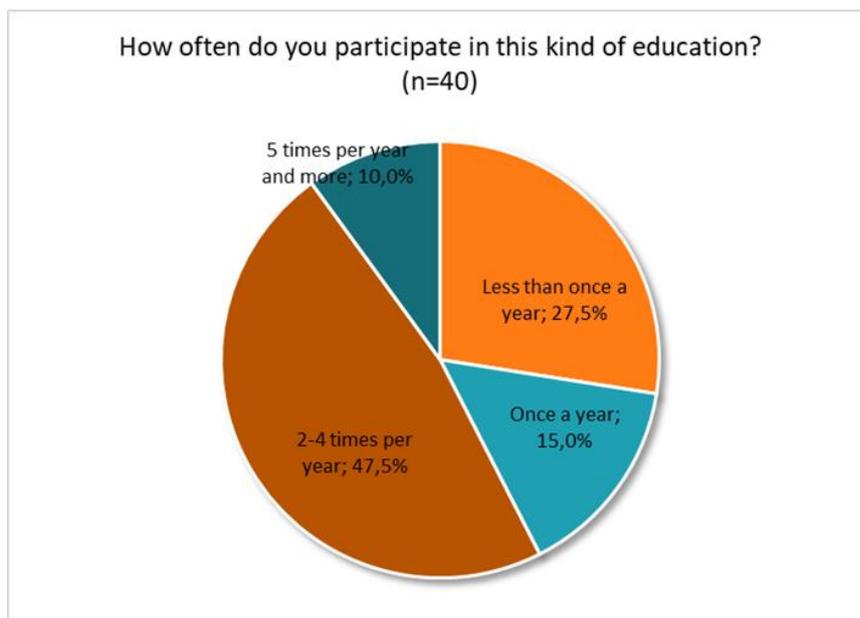


Abb. 12: Wie oft nehmen Sie an dieser Art von Bildungsangebot teil?

76,9% der befragten Projektmanager*innen (40 P.) nutzen Bildungsangebote, um auf eigene Initiative ihre Kompetenzen zu erweitern. 85% von ihnen nahmen zuletzt an einer Ausbildung oder einem Workshop teil, 80% an einer Konferenz oder einem Symposium, 50% an einem Webinar und 22,5% an einem Job Shadowing. Auffällig ist, dass viele der Befragten (47,5%, s. Abb. 12) häufig, genauer 2- bis 4-mal pro Jahr, an solchen Fortbildungsmöglichkeiten teilnehmen, 10,0% sogar 5-mal pro Jahr oder häufiger.

II. Motivation und Unterstützung aus Sicht der Leitungsebene

Auch auf Leitungsebene wurde nach der Motivation für die Implementierung internationaler Projekte gefragt (s. Abb. 13). Für die Leitungsebene, also die Direktor*innen, Manager*innen oder für internationale Kooperation Verantwortlichen, sind neben der Vernetzung auch die Weiterentwicklung der Organisation und die Möglichkeiten, weitere Fördergelder zu akquirieren, wichtige Motivationsfaktoren.

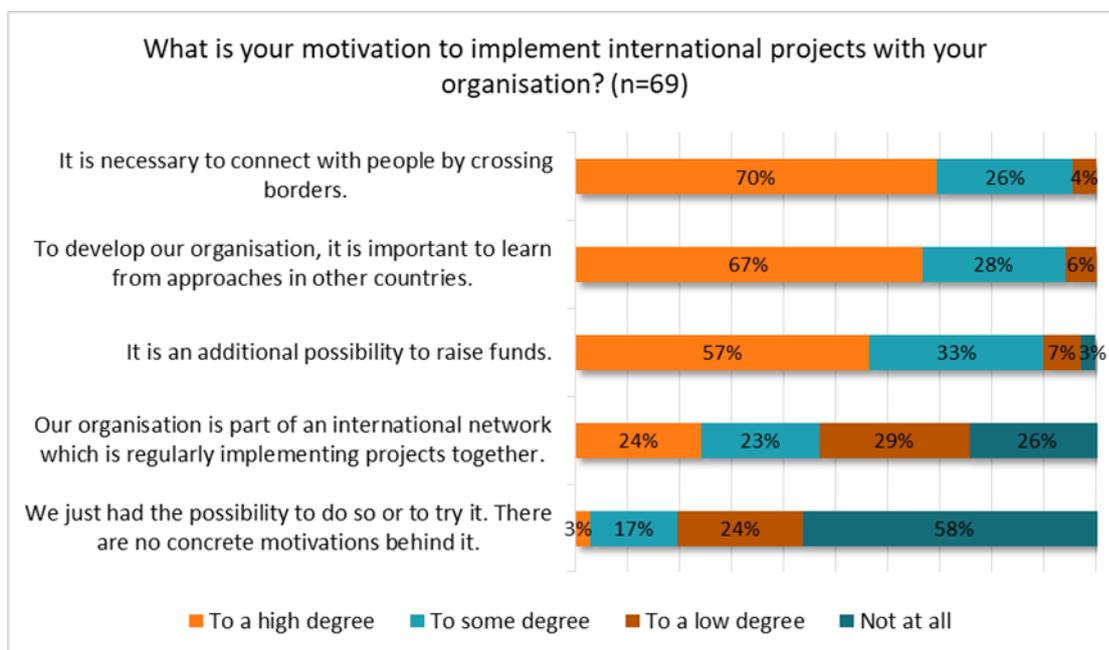


Abb. 13: Was motiviert Sie dazu, internationale Projekte umzusetzen?

Nur die Hälfte der befragten Personen auf Leitungsebene (34 P.) sagen, dass ihre Organisation Unterstützung für Projektmanager*innen, die mit der Beantragung oder der Implementierung von internationalen Projekten befasst sind, anbieten. Besonders häufig (61,8%) wird und wurde Unterstützung für anspruchsvolle Anträge angeboten. 55,9% geben an, dass ihre Organisation bei der Suche nach passenden Projektpartner*innen unterstützt, und 52,9% bei der Akquise zusätzlicher Fördermöglichkeiten bei der Projektimplementierung. Unterstützung in Form zusätzlichen Personals, die sich mehr als die Hälfte der befragten Projektmanager*innen wünscht, bieten 35,3% der befragten Personen auf Leitungsebene. Externe und interne Fortbildungen rangieren auch auf Leitungsebene weiter unten auf der Liste.



Abb. 14: Welche Art von Unterstützung haben Sie angeboten/bieten Sie an? (Mehrfachantworten möglich)

Geld und Zeit sind auf Leitungsebene die größten Herausforderungen, wenn es um Unterstützungsangebote für die Projektmanager*innen geht (s. Abb. 15). Nur 6,2% der Befragten sagen, dass finanzielle Ressourcen keine Herausforderung darstellen. Fehlende Zeit ist nur für 7,6% keine Herausforderung. Aber auch fehlendes Wissen über Möglichkeiten und Methoden sowie der Zugang zu kompetenten Personen, um ein Projektteam zusammenzustellen, werden genannt. Jeweils etwa die Hälfte der Befragten geben hier an, dass das zu einem hohen oder gewissen Grad zutrifft.

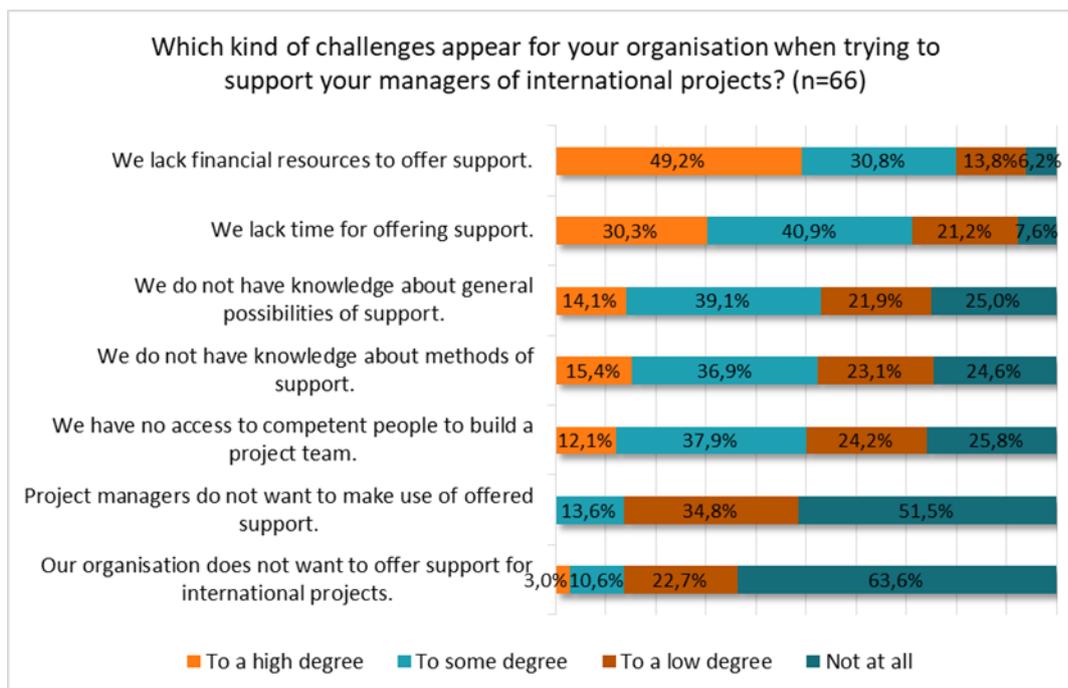


Abb. 15: Mit welchen Herausforderungen ist Ihre Organisation konfrontiert, wenn Sie Ihre internationalen Projektmanager*innen unterstützen wollen?

2.2 Polnischer Bericht zu Erfolgen und Herausforderungen

Agnieszka Dadak und Jerzy Kraus, FAIE

I. Stichprobenbeschreibung

a) Verbreitung der Online-Umfrage

Die Online-Umfrage in Polen wurde im Zeitraum Januar - März 2019 durchgeführt. Die dreizehn Interviews wurden im Zeitraum März - April 2019 durchgeführt.

Die Einladung zur Teilnahme an der Online-Umfrage wurde auf der Webseite von FAIE veröffentlicht. Einladungen zur Teilnahme an der Forschung wurden auch veröffentlicht auf: dem Internetportal ngo.pl (für Personen, die mit dem zivilgesellschaftlichen Sektor in Verbindung stehen), der EPAL-Plattform (eine europäische, mehrsprachige, offene Mitgliederplattform der Erwachsenenbildung, einschließlich Erwachsenenbildner*innen und Ausbilder*innen, Beratungs- und Unterstützungspersonal, Forscher*innen und Akademiker*innen sowie politischen Entscheidungsträger*innen, finanziert durch das Erasmus+-Programm) und auf dem Internetportal eurodesk.pl (Eurodesk ist ein europäisches Netzwerk zur Unterstützung der Jugend und Jugendarbeit). Darüber hinaus wurden regelmäßig Einladungen auf dem Facebook-Profil von FAIE und zwei weiteren Facebook-Seiten von FAIE („Let's get active!“ und „MyEU Portal“) sowie auf den Facebook-Seiten und Webseiten einiger Organisationen zur Unterstützung von NGOs (die Webseite und Facebook-Seite des OWES – Social Economy Support Center in Bielsko-Biała, die Facebook-Seite des NGO-Centers in Kattowitz) veröffentlicht.

Das FAIE-Team informierte auch über die Forschung bei Treffen und Trainingsveranstaltungen, die in diesem Zeitraum organisiert wurden, unter anderem beim jährlichen Treffen des Eurodesk Network. Außerdem gab es über 200 persönliche per E-Mail versandte Einladungen zur Teilnahme an der Umfrage innerhalb des FAIE-Netzwerks. Darüber hinaus wurden über 400 E-Mails an die Umsetzer*innen und Antragsteller*innen von KA1 und KA2 Erasmus+ (da die Listen der Antragsteller*innen von der Polnischen Nationalagentur veröffentlicht werden) sowie an einige Empfänger*innen von Zuschüssen innerhalb der Programme Europe for Citizens und Creative Europe versandt.

Am Ende der Einladung zur Teilnahme an der Online-Umfrage gab es den Hinweis, nach dem Ausfüllen des Fragebogens an FAIE zu schreiben, falls jemand Interesse am Projekt hätte und direkt über das Projektangebot informiert werden möchte. Es waren 14 Personen, die zurückschrieben; alle waren eingeladen, an den Interviews teilzunehmen. Sieben von ihnen stimmten zu. Die anderen fünf Befragten wurden innerhalb des FAIE-Netzwerks eingeladen. Alle Interviews wurden telefonisch durchgeführt.

b) Charakteristika der Umfrageteilnehmer*innen und Interviewpartner*innen

Es gab 22 in Polen tätige Online-Umfrageteilnehmer*innen, die zur direkten Zielgruppe der Forschung passen (d. h. im Bereich der informellen und nicht-formalen Erwachsenenbildung in Organisationen der Zivilgesellschaft arbeiten). Es gab mehr Frauen (63,6%) als Männer (18,2%), die an der Umfrage teilnahmen. Die meisten Befragten vertraten die Altersgruppe der 40- bis 49-Jährigen (31,8%), gefolgt von den 30- bis 39-Jährigen (18,2%), den 50- bis 59-Jährigen (3,6%) und den 20- bis 29-Jährigen (4,5%). 18,2% der Befragten haben diese Frage nicht beantwortet. Im Bereich der beruflichen Bildung gaben die meisten Befragten eine Ausbildung im Bereich Management/Marketing an (22,7%), gefolgt von Wirtschaft, Sozialwissenschaften (Psychologie, Soziologie usw.), Kunst/Kultur und anderen (jeweils 18,2%). Die kleinste Gruppe gab an, eine Ausbildung im Bereich Pädagogik/Bildung (19,1%) zu haben. Es gab keine Befragten mit einer Ausbildung in den Bereichen Recht/Verwaltung, Medien/Kommunikation und Ingenieurwesen. Einige Teilnehmer*innen (18,2%) beantworteten die persönlichen Fragen nicht.

Was die Befragten betrifft, so gab es neun Frauen und vier Männer. Die meisten von ihnen vertraten die Altersgruppen der 30- bis 49-Jährigen. Drei Befragte waren ältere Menschen und zwei Befragte kamen aus Kleinstädten.

II. Good Practice im internationalen Projektmanagement in Polen

a) Arbeitsfelder

Was das/die **allgemeine(n) Arbeitsfeld(er)** in der Bildung betrifft, so waren alle Befragten der Online-Umfrage im Bereich der Erwachsenenbildung tätig. Darüber hinaus arbeiteten die Befragten auch in den Bereichen Jugendbildung (36,4%), Berufsbildung (18,2%), Schulbildung (13,6%) und Hochschulbildung (4,5%).

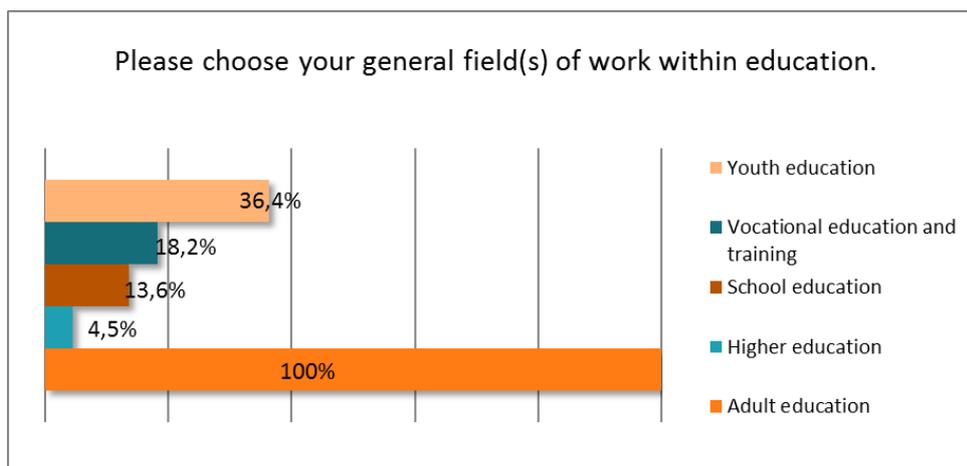


Abb. 16: Bitte wählen Sie Ihr allgemeines Arbeitsfeld/Ihre allgemeinen Arbeitsfelder im Bereich Bildung. (Mehrfachantworten möglich); Polen.

Nicht-formales/informales Lernen als Bildungssektor wurde von 95,5% der Befragten der Online-Umfrage und nicht-formales/informales und formales Lernen von 4,5% der Befragten als ihr Arbeitsschwerpunkt genannt.

Die **thematischen Arbeitsfelder** unterscheiden sich stark. Mehr als die Hälfte der Befragten arbeitete in den Bereichen Bildung und Forschung (63,6%) sowie Kultur, Sport und Freizeit (59,1%). 40,9% erklärten internationale Aktivitäten zum Haupttätigkeitsfeld, gefolgt von „lokale Community und Wohnen“ (31,8%), Beratung, Rechtshilfe und Politik (22,7%) sowie Philanthropie und Freiwilligenarbeit (18,2%). Am wenigsten vertreten waren die Bereiche Gesundheit (9,1%), Religion und Soziales (je 4,5%). Es gab keine Befragten, die im Bereich Umwelt tätig waren. 18,2% der Befragten wählten die Option „Sonstiges“ und nannten Tätigkeitsbereiche wie Tanz und Performance Studies; soziale und kulturelle Integration durch Teilnahme an Kulturprojekten; Unterstützung von Menschen mit Behinderungen, ihrer Umgebung, soziale Integration und Förderung des Zuganges.

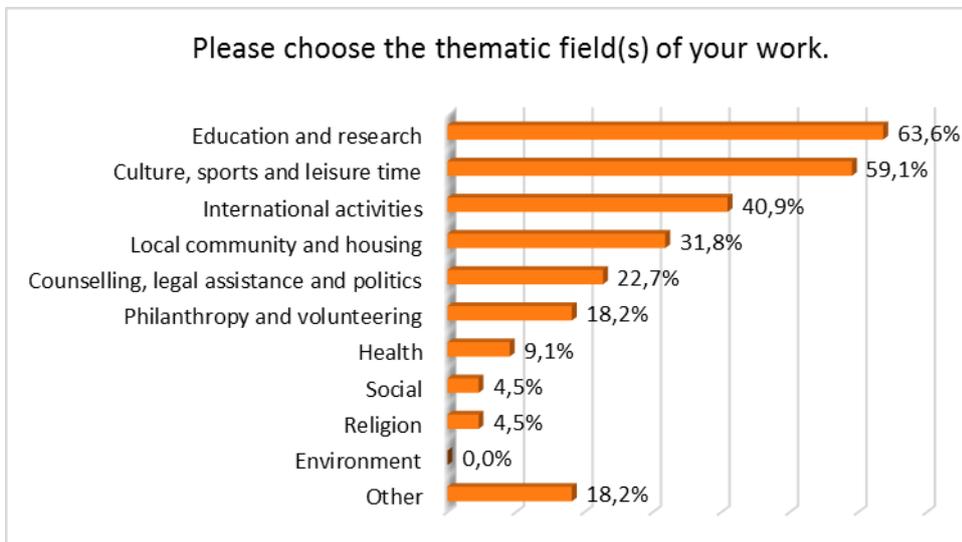


Abb. 17: Bitte wählen Sie Ihr(e) thematische(s/n) Arbeitsfeld(er). (Mehrfachantworten möglich); Polen.

Was die Interviewpartner*innen betrifft, so war das thematische Arbeitsfeld im Bereich der non-formalen, zivilgesellschaftlichen Erwachsenenbildung unter den Befragten sehr unterschiedlich. Die von ihnen vertretenen Organisationen werden im Folgenden beschrieben:

Gruppe A	Gruppe B	Gruppe C	Gruppe D
Verein – Frauen Leadership / Bekämpfung von Gewalt gegen Frauen / Diskriminierung / Überbeanspruchung von Macht	Verein – ökologische Bildung, Aktivierung der lokalen Gesellschaft, Bildung durch Kultur	Stiftung – Bildung, Lebenslanges Lernen	Stiftung – Sozialwirtschaft & Unternehmensunterstützung
Stiftung – Jugendarbeit, Unternehmertum,	Bildungszentrum – Bildung, v. a. die Nut-	Stiftung – Bildung, Lebenslanges Lernen	Verein – Bürgerschaftliche Bildung, Rechtsbil-

Unterstützung junger Unternehmer*innen, Erfahrungslernen	zung neuer Technologien in der Bildung		dung, Kulturelle Bildung durch Kulturaustausch
„Third Age“ Universität – non-formale Bildung für ältere Menschen	Verein – Kultur, Kulturelles Erbe (Flechtkunst)	Verein – Jugendbildung, Bildung im Bereich der nachhaltigen Entwicklung	Stiftung – Aufklärung durch eine Therapie, die den Kontakt mit Tieren nutzt; intergenerationelle Integration
Stiftung – Bildung, zivilgesellschaftliche Entwicklung			

Auf die Frage nach dem aktuellen Arbeitsstatus im Bildungsbereich antworteten alle Befragten – sowohl die online Befragten als auch die Interviewpartner*innen –, dass sie für eine Organisation der Zivilgesellschaft (ZGO) arbeiten würden.

b) Arbeitsfunktionen

Bezüglich der Frage nach der **Funktion** innerhalb der ZGO, bei der mehrere Antworten möglich waren, gaben 50,0% der Befragten an, als Verantwortlicher für die internationale Zusammenarbeit in der Organisation, 50,0% als Projektmanager*in und 54,5% als Direktor*in/Leiter*in/Vorstandsmitglied der Organisation tätig zu sein. Dies deutet darauf hin, dass die Befragten gleichzeitig verschiedene Funktionen in den Organisationen hatten, für die sie gearbeitet haben, oft als Mitglieder der Leitungsorgane und als internationale Projektmanager*innen.

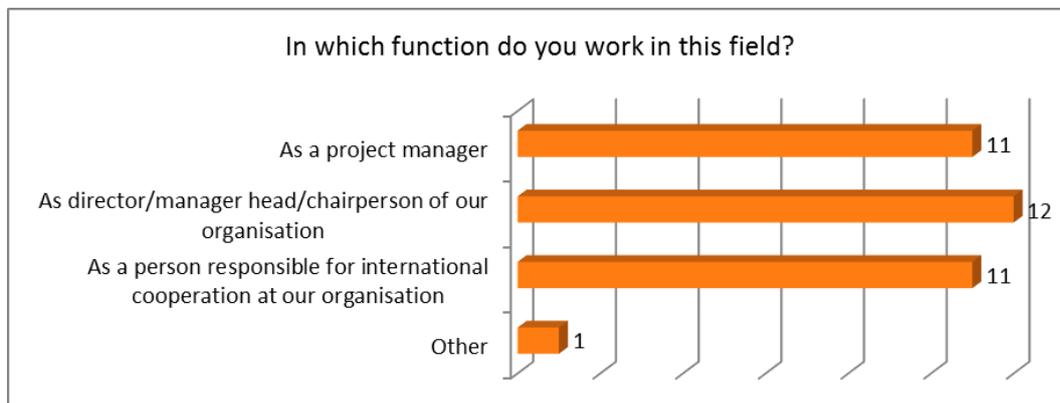


Abb. 18: In welchen Funktionen arbeiten Sie in diesem Feld? (Mehrfachantworten möglich); Polen.

Diese Tendenz wurde in den Interviews bestätigt. Was den Arbeitsstatus und die **Rolle der Befragten** in ihren Organisationen betrifft, so nahmen die Befragten oft mehrere Rollen in ihren Organisationen ein, abhängig von der aktuellen Aufgabenverteilung (Projektmanager*in/Trainer*in/Verwaltung/Administration/Kulturvermittlung/Vorstandsmitglied etc.). Die Arbeitszeit bei der jeweiligen Organisation lag zwischen zwei und zehn Jahren; die Erfahrung in der Arbeit im zivilgesellschaftlichen Sektor lag zwischen zwei und 16 Jahren. Der **berufliche Hintergrund** der Befragten war oft sehr unterschiedlich – oft wurde mehr als eine Fakultät genannt (Sozialwissenschaften und Wirtschaft/Management mehrmals).

c) Erfahrung im internationalen Projektmanagement

Was die **Erfahrungen der Befragten bei der Beantragung der Kofinanzierung und Realisierung internationaler Projekte** betrifft, so hat die überwiegende Mehrheit der Befragten der Online-Umfrage bereits eine Finanzierung beantragt, um in ihrem Aktionsbereich international tätig zu sein – 81,8% (nur 18,2% antworteten mit „nein“). Die meisten Antragsteller*innen waren erfolgreich – 77,3% (4,5% antworteten „nein“, 18,2% gaben keine Antwort). Auf die Frage, wie oft sie ein internationales Projekt realisiert haben, antworteten 45,5% der Befragten „fünfmal oder mehr“, 22,7% „zwei- bis viermal“, 9,1% „einmal“.

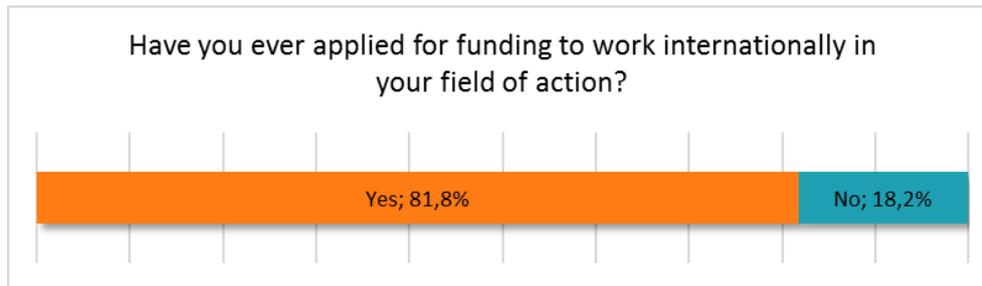


Abb. 19: Haben Sie schon einmal eine Finanzierung beantragt, um in Ihrem Tätigkeitsbereich international tätig zu sein?; Polen.

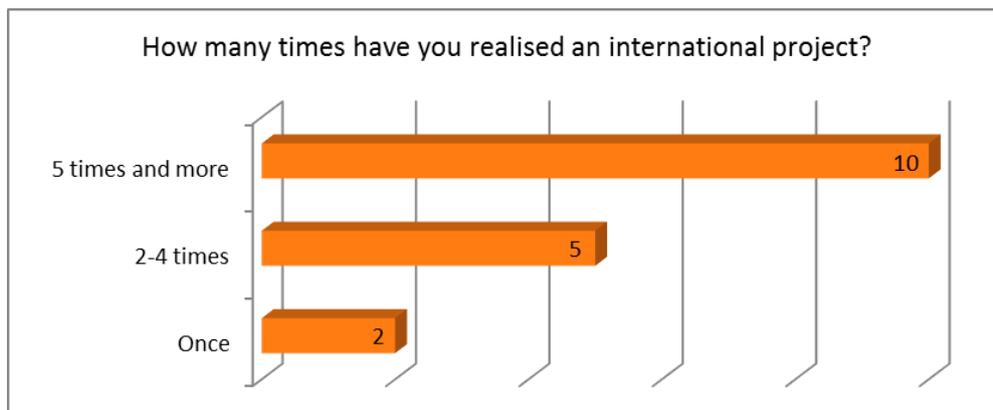


Abb. 20: Wie oft haben Sie ein internationales Projekt realisiert?; Polen.

Was die **Rolle der Organisation** der Befragten bei der Umsetzung der internationalen Projekte betrifft, so gaben 88,2% an, bereits Koordinator*in/Lead-Partner*in gewesen zu sein, und 76,5% nur ein*e Projektpartner*in. Da mehrere Antworten möglich waren, deuten die Resultate darauf hin, dass einige der von den Befragten vertretenen Organisationen sowohl als Projektpartner*in als auch als Koordinator*in Erfahrung haben.



Abb. 21: Welche Rolle hatte Ihre Organisation bei der Umsetzung der internationalen Projekte?; (Mehrfachantworten möglich); Polen.

Auf die Frage, wie oft sich die befragte Person bzw. die von ihm/ihr vertretene Organisation eine Förderung beantragt hat und wie oft sie ein Projekt der internationalen Zusammenarbeit realisiert hat, antworteten die Befragten wie folgt:

- beantragt: mehrmals bis rund 100 Mal;
- realisiert: acht bis 25 Projekte (erfahren; Gruppe A & B).

Die Befragten beantragten/realisierten Projekte im Rahmen der meisten verfügbaren Programme wie z. B. Erasmus+ und ehemalige (Grundtvig, Comenius); Creative Europe, RITA, Europe for Citizens, Visegrad Fund, Horizon2020, Norway Grants, Euro-Regionen, grenzüberschreitende Programme etc.

Die **Hauptthemen** der internationalen Projekte, die die Befragten beantragen/realisierten, waren sehr unterschiedlich. Unter anderem waren dies: Musikausbildung, neue Technologien in der Erziehung, Bienenzucht (Imkerei), Zusammenarbeit von Schulen, Zusammenarbeit von Unternehmen, Journalismus, Ethnografieforschung, Ausstellungen, Workshops, Zusammenarbeit mit Freiwilligen, Gleichstellung der Geschlechter, Aktivierung von Frauen, Jugend, Senior*innen, Personalentwicklung, Ökologie, nachhaltige Entwicklung, Unternehmertum, aktive Bürgerschaft, Erfahrungslernen, Zusammenarbeit mit den Medien etc.

Dass Personen mit Erfahrung (d. h. erfahrene internationale Projektmanager*innen – Gruppe A, und Organisationsleiter*innen mit Erfahrung in der internationalen Zusammenarbeit – Gruppe B) sowohl als Projektpartner*in als auch als Projektkoordinator*in aktiv waren, wurde in den Interviews ebenfalls bestätigt. Die Befragten, die nach der Anzahl der eingereichten internationalen Projektanträge gefragt wurden, erwähnten die, bei denen sie die Koordination innehatten. Projekte, in denen sie Partner*in waren, gab es noch viel mehr.

Auf die Frage, wie oft ihre **Anträge auf Kofinanzierung internationaler Projekte erfolglos** waren, antworteten die meisten Befragten der Online-Umfrage bereits mit der Option „fünfmal oder mehr“ (44,4%) und 27,8% „zwei- bis viermal“. Es gab zwei Personen, die mit „nie“ antworteten. Auf die Frage nach den Gründen für die erfolglose(n) Beantragung(en) antworteten die meisten der Befragten, die sich bereits erfolglos beworben hatten, dass der Grund darin lag, dass der Bewertungswert nicht hoch genug war (81,3%). 68,8% wählten die Antwort „der positiv bewertete Antrag wurde auf die Ersatzliste gesetzt und am Ende gab es zu wenig Budget, um ihn zu finanzieren“, und 6,3%, dass „die antragstellende Organisation aus der Projektrealisierung ausgeschieden ist“ (Mehrfachantworten möglich). Drei der Befragten nannten andere Gründe, wie „Eselkritiker“, „die Partnerorganisation hat das Ziel des Programms nicht verstanden“ und „Ich weiß es nicht“.

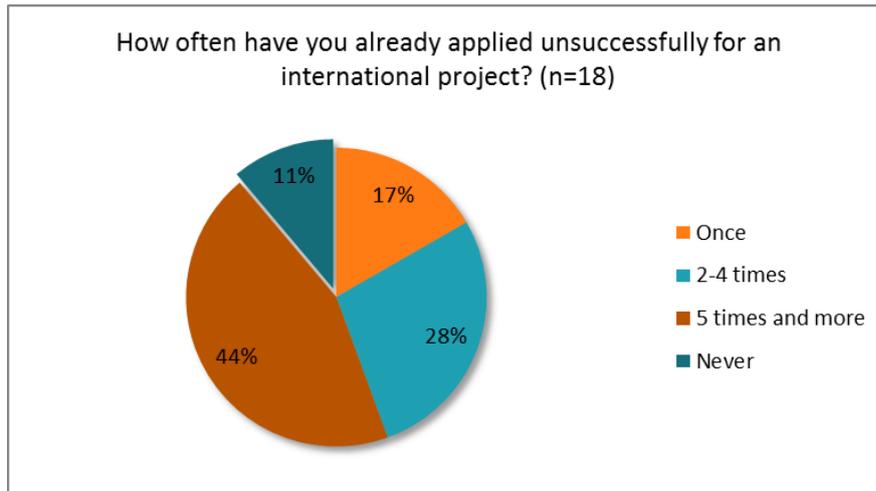


Abb. 22: Wie oft haben Sie erfolglos ein internationales Projekt beantragt?; Polen.

Es gab noch einige **weitere mögliche Gründe für erfolglose Anträge**, die von den Interviewten genannt wurden, darunter:

- starke Konkurrenz;
- zu wenig Geld;
- nicht gut genug entwickelter Antrag/geringe Qualität des Antrags;
- unklare Bewertungsregeln/„Hidden Agenda“ der bewertenden Expert*innen;
- die Bewertung von Expert*innen, die die Projektidee nicht verstanden haben/die Projektidee unterschätzt haben (innovative Konzepte);
- die Prioritäten vergessen zu haben;
- nicht die „richtige Adresse“ für die Idee.

Bei der Erarbeitung eines leichten Unterschiedes in den Antworten zwischen den erfahrenen und den unerfahrenen Projektmanager*innen gaben die erfahrenen mehr mögliche Gründe an. Diese Gruppe ist sich auch der Tatsache bewusst, dass selbst gute Anträge manchmal nicht kofinanziert werden, und dass dies kein Grund ist, sich entmutigen zu lassen.

Alle Befragten, die noch keine internationale Projektförderung beantragt hatten, beantworteten die Frage „Sind Sie daran interessiert, in Ihrem Tätigkeitsbereich international zu arbeiten“ mit „Ja“.

d) Motivationen für internationale Kooperation

Die Personen, die erklärten, als internationale Projektmanager*innen zu arbeiten, wurden nach ihrer Motivation gefragt. Was die Motivation zur Umsetzung internationaler Projekte betrifft, so stimmen die meisten Befragten der Online-Umfrage in hohem Maße mit den Aussagen „Es ist notwendig, sich mit Menschen durch Grenzüberschreitung zu verbinden“ (89%) und „Ich mag den Austausch mit Menschen aus anderen Ländern in meinem Arbeitsbereich“ (88%) überein. 78% stimmen in hohem Maße mit der Aussage „Ich will von Ansätzen in anderen Ländern lernen“ überein, 67% mit der Aussage „Es ist eine zusätzliche Möglichkeit, Mittel aufzubringen“. Die meisten Befragten verneinen, dass es keine konkrete Motivation für eine internationale Zusam-

menarbeit gab (78% der Antworten „in geringem Maße“/„gar nicht“). Nur 44% der Befragten geben an, dass sie von ihren Organisationen bestimmt wurden, um die Arbeit zu erledigen.

Auf die Frage nach weiteren Motivationen zur Umsetzung internationaler Zusammenarbeit in einer offenen Frage nannten die **erfahrenen internationalen Projektmanager*innen** ebenfalls:

- die Möglichkeit, für einen Moment in andere Länder zu reisen und dort zu leben;
- Zusammenarbeit mit den Menschen aus verschiedenen Ländern – was es möglich macht, die Welt aus einer anderen Perspektive zu sehen;
- Möglichkeit, mit einer anderen Sprache als der Muttersprache zu arbeiten. Die intellektuelle Herausforderung lag in der Gestaltung internationaler Projekte;
- der Wunsch, die während der beruflichen Tätigkeit gesammelte Erfahrung auf diesem Gebiet nach der Pensionierung zugunsten einer „Third Age“ Universität zu nutzen;
- Treffen mit neuen Menschen, Lernen ihrer Erfahrungen, die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch bei gemeinsamen Treffen;
- die Möglichkeit, neue Menschen kennenzulernen, den Horizont des Denkens zu erweitern, kulturelle und mentale Horizonte zu erweitern;
- auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten mit sehr unterschiedlichen Menschen, insbesondere jungen Menschen, die offen und voller Begeisterung für die Arbeit sind;
- persönliche Zufriedenheit mit dieser Art von Arbeit.

Die befragten erfahrenen internationalen Projektmanager*innen erwähnten ebenfalls:

- Reisen und Lernen in einem internationalen Umfeld als Hobby/Passion;
- „Kreative Belastung“, wenn Menschen aus verschiedenen Kulturen aufeinander treffen;
- etwas Angenehmes mit etwas Nützlichem verbinden;
- Ziel ist es, die Nachhaltigkeit des CSO aufzubauen.

Die Personen, die erklärten, dass sie die Rolle von **Organisationsleiter*innen/Vorstandsmitgliedern** innehaben wurden auch nach ihren Motivationen gefragt, internationale Projekte in den von ihnen verwalteten Organisationen durchzuführen.

Auf die Frage nach ihren Beweggründen stimmen 72,7% der Mitglieder der Leitungsorgane der Aussage zu („in hohem Maße“/„bis zu einem gewissen Grad“), dass es für die Entwicklung der Organisation wichtig ist, aus Ansätzen in anderen Ländern zu lernen und dass es notwendig ist, sich mit Menschen durch Grenzüberschreitung zu verbinden. Für 68,2% war die Motivation auch, eine zusätzliche Möglichkeit zur Geldbeschaffung zu nutzen. Nur 22,7% der Befragten in dieser Gruppe gaben an, dass ihre Organisationen überhaupt nicht Mitglied in internationalen Netzwerken sind, die gemeinsame Projekte initiieren würden. 59,1% stimmten einer Aussage nicht zu, dass es keine konkrete Motivation für den Versuch der internationalen Zusammenarbeit gebe. Auch hier zeigt sich, dass die Entscheidung über den Abschluss einer internationalen Zusammenarbeit in der Regel bewusst vom Management der Organisationen getroffen wird.

In einer offenen Frage wurden die Mitglieder der Leitungsgremien auch nach zusätzlichen Motivationen gefragt, internationale Projekte in den von ihnen geführten Organisationen umzusetzen. Unter den genannten waren:

- Bereitschaft, die bei der Umsetzung internationaler Projekte gesammelten Erfahrungen aus der beruflichen Tätigkeit für die Bedürfnisse der „Third Age“ Universität zu nutzen;

- Reiselust als Teil der beruflichen Aufgaben;
- Stärkung eines Tanzprojekts durch die Einbeziehung von Personen aus anderen Ländern;
- persönliche Präferenz für diesen Arbeitsbereich;
- Zugang zu neuem Wissen, Erfahrungen, Arbeitsmethoden, Kontakten – was es dem Unternehmen ermöglicht, sich zu entwickeln;
- der Glaube, dass Zusammenarbeit und Teamarbeit effektiver sind.

Die befragten Mitglieder der Leitungsorgane erwähnten ebenfalls:

- neue Märkte (für den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen) (B – erfahren);
- Erschließung neuer Kofinanzierungsquellen (B);
- Neugierde, neue Erfahrungen, Austausch, Lebensphilosophie, neue Perspektiven gewinnen (B);
- Bereitschaft, bestehende internationale Kontakte zu nutzen (B);
- Bereitschaft, die eigenen Leistungen zu teilen (B);
- „Es scheint ein natürliches Stadium der Entwicklung von ZGO zu sein“ (B);
- Erweiterung der Tätigkeitsbereiche (D – unerfahren);
- Suche nach neuen Ideen und bewährten Verfahren (D).

Gemeinsam für **erfahrene internationale Projektmanager*innen und Leitungsorgane** scheint die Art und Weise, wie man Entscheidungen über den Einstieg in die internationale Zusammenarbeit trifft. Es ist kein Zufall und scheint eine bewusste Entscheidung zu sein, die der Inspiration und Ermutigung einer oder mehrerer bereits erfahrener Personen folgt.

Bei der Motivation zur Realisierung internationaler Kooperationen wollen die **erfahrenen Organisationsleitungen** bestehende Kontakte nutzen, ausbauen, aber auch eigene Leistungen teilen. Für einige von ihnen wird die internationale Zusammenarbeit als eine natürliche Phase der Entwicklung von zivilgesellschaftlichen Organisationen angesehen.

Die **unerfahrenen Leiter*innen** sind auf der Suche nach neuen Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten für ihre Organisationen.

Das Sprachproblem wurde von befragten Vertretern **aller vier Gruppen** (A, B, C, D) als Herausforderung benannt.

III. Erfolgsindikatoren

a) Unterstützung durch die Leitungsebene

Die Personen, die sich als **internationale Projektmanager*innen** ausweisen, wurden gefragt, ob sie von ihrer beschäftigenden/beauftragenden Organisation bei der Beantragung oder Durchführung internationaler Projekte in irgendeiner Weise unterstützt wurden. 69,2% der Projektmanager*innen beantworteten diese Frage; zwei Drittel von ihnen antworteten mit „ja“ und ein Drittel mit „nein“.

Nur 72,7% der **Führungskräfte** beantworteten die Frage, ob die von ihnen geführte Organisation die verantwortlichen Manager*innen bei der Beantragung oder Durchführung internationaler Projekte unterstützt. Unter diesen war die Antwort von 56,2% negativ und von 43,8% positiv.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass weder die befragten **Projektmanager*innen** noch die **Mitglieder der Leitungsorgane** ein systematisches Unterstützungssystem beschrieben, das von dem Unternehmen angeboten wird. Es handelte sich meist um sofortige Unterstützung, wie z. B. die Beratung durch erfahrenere Organisationsmitglieder bei Bedarf. In der Regel unterstützen alle an der Projektrealisierung beteiligten Personen den/die Projektmanager*in. Eine gute Zusammenarbeit mit der Buchhaltung gilt als wichtige Unterstützung. Es gibt keine systematische Unterstützung in kleinen Organisationen (manchmal unterstützt die lokale Regierung, manchmal die Kolleg*innen).

Im Einzelnen kann die Unterstützung wie folgt aussehen:

- der/die leitende Projektmanager*in unterrichtet die anderen;
- der/die Projektmanager*in erhält vom Vorstand eine formale Unterstützung;
- der/die Projektmanager*in leitet die Organisation mit einem/einer Kolleg*in, der/die ihn unterstützt;
- die anderen Teammitglieder, die zusammenarbeiten, unterstützen;
- der Vorstand stellt sicher, dass eine neue Person in der Organisation an internationalen Veranstaltungen teilnimmt, schafft eine unterstützende Atmosphäre;
- der Vorstand ermutigt neue Personen in der Organisation, ihre Projekte zu schreiben – Beratung;
- zwei Projektmanager*innen haben die Verantwortlichkeiten aufgeteilt – eine Person macht internationale Projekte, die andere lokale.

Was wird noch benötigt? Nach Angaben der Befragten:

- mehr Unterstützung beim Finanzmanagement;
- einige Tools zur Unterstützung des Projektmanagements (Unterstützung der Verwaltung mehrerer Projekte);
- Verbesserung der Administration;
- jemand anderes, der die Verwaltung und die Personalverwaltung übernimmt;
- ein Budget, um eine neue Person einstellen zu können;
- Umsetzung eines Managementprogramms – „trotzdem wäre es eine Herausforderung, es anschließend zu nutzen“ (erfahrene*r internationale*r Projektmanager*in);
- klare Regeln für die Zusammenarbeit mit dem/der Projektmanager*in von Anfang an.

Basierend auf den Ergebnissen der Online-Umfrage ist es schwierig, eine gute Praxis zur Unterstützung internationaler Projektmanager*innen zu definieren.

Die wichtigste Schlussfolgerung aus den Interviews ist, dass die Projektmanager*innen meist am Arbeitsplatz allein (Lernen aus eigenen Fehlern) oder von erfahrenen Kolleg*innen in ihren Organisationen lernen.

b) Fortbildungsangebote zur Kompetenzerweiterung

Die **internationalen Projektmanager*innen** wurden auch gefragt, ob sie selbst Bildungsangebote nutzen, um ihre Kompetenzen zu verbessern. Hier haben 59,1% der Befragten diese Frage nicht beantwortet; unter den Befragten sagten 31,8% „ja“ und die Antwort von 9,1% „nein“.

Ziemlich wenige Teilnehmer*innen beantworteten die Frage nach Formen der Aufwertung von Kompetenzen, die von den internationalen Projektmanager*innen selbst gewählt wurden (31,8%). Unter denjenigen Angeboten, die am meisten besucht wurden, scheinen Schulungen und Workshops zu sein (31,8% gaben an, dass sie diese Form der Bildung mindestens einmal genutzt haben), gefolgt von Konferenzen/Symposien (27,3% antworten „ja“) und Webinaren (22,7%). Job-Shadowing war die am wenigsten verbreitete Form der Qualifizierungsmaßnahmen. Leider haben 68,2% der Befragten diese Frage überhaupt nicht beantwortet.

Die meisten der Befragten, die ein Bildungsangebot genutzt haben, erklärten, dass sie es zwei- bis viermal pro Jahr tun (22,7%).

Die Befragten erklärten jedoch verschiedene Formen der Aufwertung von Kompetenzen, oft E-Learning-Kurse, Teilnahme an Informationsveranstaltungen, die von den Zuschussgebern organisiert werden, Webinare. Die teilnehmenden Veranstaltungen wurden eher im Land organisiert (die Kosten).

Es wurden verschiedene Präferenzen beobachtet (einige der Befragten bevorzugten Online-Angebote, andere Präsenzangebote). Die Verbesserung der Kompetenzen wurde von drei Befragten aus der Gruppe A und zwei Befragten aus der Gruppe B erklärt. „Ja: internationale Trainings. Es ist hilfreich – verbessert die Kompetenzen“ (A). Diejenigen, die „learning by doing“ bevorzugen, als an Schulungen oder Workshops teilzunehmen, begründen dies folgendermaßen:

- „Nein - im Bereich Management, denn ich habe an zahlreichen Projekten mitgewirkt und dort gelernt“. (A/B)
- „Nicht wirklich. Lieber lernen durch Tun, die Erfahrung des anderen nutzen“. (A)

Zusammenfassend kann man fragen, ob der Grund für solche Antworten das Fehlen eines angemessenen Fortbildungsangebots ist, das für internationale Projektmanager*innen attraktiv wäre, der Mangel an Zeit für die Teilnahme daran oder vielleicht eher der Mangel an der Gewohnheit, Kompetenzen bei externen Trainingsveranstaltungen zu verbessern.

c) Spezielle Indikatoren

Auf die Frage, ob sie jemals an (einem) **internationalen Projekt(en) als Teilnehmer*in** (nicht als Projektmanager*in oder Organisationsvertreter*in) teilgenommen haben, antworteten die meisten Befragten mit „ja“. Viele nahmen mehrmals und mit verschiedenen Rollen teil („Ich habe in jeder möglichen Rolle teilgenommen“). In Summe:

A – Erfahrene internationale Projektmanager*innen: 4

B – Erfahrene Führungskräfte/Leiter*innen/Managementorgane: 3

C – Unerfahrene internationale Projektmanager*innen: 2

D – Unerfahrene Führungskräfte/Manager*innen/Managementorgane: 0

Die erfahreneren Befragten waren sich einig, dass die Teilnahme an den internationalen Projekten (als Teilnehmer*in, Beobachter*in, Unterstützung für Projektteammitglieder) ein immanentes Element des Lernens der Arbeit des internationalen Projektmanagers sein sollte.

Auf die Frage, welcher Bereich der **Berufsausbildung für die Arbeit als internationaler Projektmanager*in** am relevantesten ist, stellten die Befragten ganz unterschiedliche Perspektiven dar.

- „Es hängt von der Person ab; trotzdem – Wirtschaft/Management macht das Leben leichter.“
- „Management (da man den technischen Aspekt + sozialen Aspekt lernt – wie man ein Team leitet).“
- „Es gibt keins. Vielleicht interdisziplinäre Sozialstudien. Der/die Manager*in muss sowohl über technische Kenntnisse als auch über fundierte Kenntnisse auf diesem Gebiet verfügen.“
- „Es spielt keine Rolle. Es geht nicht um Bildung, sondern um Kompetenzen. Was wichtig ist: Finanzen, Budgetierung, effektive Kommunikation.“

Andere erwähnte Bildungshintergründe waren: Recht, internationale Beziehungen, Soziologie – als Vorbereitung auf die Arbeit mit Menschen.

IV. Herausforderungen für internationales Projektmanagement

a) Herausforderungen in der Umsetzung von internationalen Projekten

Basierend auf den Ergebnissen der Online-Umfrage ist es schwierig, die größten Herausforderungen zu identifizieren, die sich für die **internationalen Projektmanager*innen** bei der Bewerbung oder Umsetzung internationaler Projekte ergeben.

Die Antworten sind zwischen den vier Antwortmöglichkeiten recht gleichmäßig verteilt („zu einem sehr hohen Grad“/„zu einem hohen Grad“/„zu einem sehr niedrigen Grad“/„zu einem sehr niedrigen Grad“/„überhaupt nicht“). Die größte Herausforderung bei der Beantragung oder Umsetzung eines internationalen Projekts für die internationalen Projektmanager*innen scheint zu sein, dass sie nicht über genügend Kompetenzen verfügen, die insbesondere in internationalen Kooperationsprojekten notwendig wären (33,3% der Antworten „in sehr hohem Maße“/„in hohem Maße“). Dennoch sind 66,7% der Befragten der Meinung, dass dies eine geringe/keine Herausforderung ist.

44,4% sind sich einig, dass eine Herausforderung „nicht genügend Unterstützung durch die eigene Organisation zu erhalten“ ist, während 55,6% dieser Aussage wenig oder gar nicht zustimmen. Andere Herausforderungen, nach denen in der Forschung gefragt wurden, waren:

- „Ich habe nicht genügend allgemeine Projektmanagementfähigkeiten“ (33,3% stimmen zu, 66,7% sind anderer Meinung);
- „Ich weiß nicht genug über die Anforderungen an die Gestaltung erfolgreicher Bewerbungen für die EU-Programme“ (33,3% stimmen zu, 66,7% sind anderer Meinung);
- „Ich bekomme keine ausreichende Unterstützung von anderen Mitgliedern / dem Team der Organisation, für die ich arbeite“ (33,3% stimmen zu, 66,7% sind anderer Meinung).

40,9% verneinen, dass sie in der internationalen Zusammenarbeit keinen Nutzen für sich selbst bzw. ihre Organisation sehen. Die Schlussfolgerungen, die sich aus den Antworten auf diese Frage ergeben könnten, werden dadurch geschmälert, dass nur 59,1% der Führungskräfte diese Frage beantwortet haben. Auf die Herausforderungen, die sich für die internationalen Projekt-

manager*innen bei der Beantragung oder Umsetzung internationaler Projekte ergeben, haben die internationalen Projektmanager*innen in einer offenen Frage die damit verbundenen Herausforderungen genannt:

- Formulierung des Inhalts des Projektantrags und des Zeitaufwands („Der Erasmus+-Antrag ist ziemlich lang und komplex, und man muss viel Zeit für den Vorbereitungsprozess aufwenden.“/„Die Herausforderung ist jedes Mal der Arbeitsaufwand, der für die Gestaltung und Beschreibung der Projektidee notwendig ist – was nicht immer zu einer Kofinanzierung führt.“);
- nicht immer mit der Unterstützung der Kolleg*innen bei der Umsetzung des Projekts rechnen zu können („Mir fehlt manchmal das Wissen (oder vielleicht eher das Gefühl), wie man bestimmte Aufgaben erledigt oder wie man bestimmte Veranstaltungen organisiert“);
- Eine Herausforderung, die Mitglieder und den Vorstand der Organisation zu motivieren, erstmals ein internationales Projekt zu realisieren („Es war eine große Herausforderung, die Mitglieder der „Third Age“ Universität, die ältere Menschen sind, zu motivieren, die im Projekt geplanten Aktivitäten aktiv umzusetzen. Am Anfang gab es viele Bedenken, dass sie die Aktivitäten nicht bewältigen werden, insbesondere die Kommunikation auf Englisch – der Sprache der internationalen Kurse. Doch bei der Projektumsetzung lief alles gut.“).
- die Kombination von Leistung und Verwaltungsarbeit – in der Phase der Projektdurchführung;
- die Arbeit mit Organisationen/Menschen, die sich so „erweisen, dass sie an zu vielen Projekten auf einmal beteiligt sind, was manchmal zu einer schlechten Qualität der geleisteten Arbeit führt“.

Zu den Gründen für erfolgreiche Bewerbungen nannten die Befragten:

- Compliance des Projekts mit dem Kofinanzierungsprogramm und eine gute Antwort auf die Bedürfnisse des Zuschussgebers, gute Berücksichtigung der Programmschwerpunkte, technisch gut beschrieben;
- gute Präsentation der Projektidee und der geplanten Aktivitäten, gut durchdachtes Projektkonzept;
- die aktuellen „Trends am Markt“ adressieren;
- messbar, klar, logisch;
- einfach cool;
- beantragen, wo eine Chance besteht (Erfolgswahrscheinlichkeit, Erkennen von „weniger beliebten“ Feldern).

b) Herausforderungen bei der Unterstützung von Projektmanager*innen

Den **Leiter*innen der zivilgesellschaftlichen Organisationen** wurde eine ähnliche Frage gestellt, die sei aus ihrer Perspektive beantworten sollten: „Welche Herausforderungen ergeben sich für Ihre Organisation, wenn Sie versuchen, Ihre Manager*innen in internationalen Projekten zu unterstützen?“ Hier antworteten 31,8% der Befragten.

Zunächst einmal sind 59,1% nicht mit der Aussage einverstanden, dass die internationalen Projektmanager*innen die angebotene Unterstützung nicht in Anspruch nehmen wollen, und 45,5% verneinen, dass die von ihnen geführte Organisation keine Unterstützung für internationale Projekte anbieten will. Bei den Herausforderungen – ähnlich wie bei den internationalen Projekt-

manager*innen – sind die positiven (dass etwas eine Herausforderung ist) und negativen Antworten (dass etwas keine Herausforderung ist) recht gleichmäßig verteilt. Ein signifikanter Unterschied ist allein bei der Antwortoption „Uns fehlt die Zeit für Unterstützungsangebote“ zu beobachten, bei der 45,5% der Befragten mit dieser Aussage übereinstimmen („in hohem Maße“/„in gewissem Maße“) und 22,7% nicht zustimmen („in geringem Maße“/„überhaupt nicht“).

Andere Herausforderungen, nach denen in der Forschung gefragt wurde, waren:

- „Wir haben kein Wissen über allgemeine Unterstützungsmöglichkeiten“ (36,4% stimmen zu, 31,8% sind anderer Meinung);
- „Wir haben kein Wissen über die Methoden der Unterstützung“ (36,4% stimmen zu, 31,8% sind anderer Meinung);
- „Uns fehlen finanzielle Mittel, um Unterstützung anzubieten“ (45,5% stimmen zu, 36,4% sind anderer Meinung);
- „Wir haben keinen Zugang zu kompetenten Personen, um ein Projektteam aufzubauen“ (31,8% sind einverstanden, 36,4% sind anderer Meinung).

Auf die Bitte, weitere Herausforderungen hinzuzufügen, mit denen die Organisation des/der Befragten konfrontiert waren, wurde von den Leiter*innen erwähnt:

- „Für einen der Praktikant*innen in der Organisation erwies sich die Arbeit im Zusammenhang mit der Projektverwaltung und -dokumentation als zu langweilig; sie stellte sich die Arbeit für eine NGO anders vor. Sie hat gekündigt.“
- „Mangelnde Stabilität bei der Durchführung des internationalen Projekts.“
- „Geringe Anzahl an Mitarbeiter*innen in der Organisation; Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von engagierten, wertvollen Freiwilligen, die unsere Aktivitäten unterstützen.“
- „Vor dem Schreiben des Projekts waren die Gewinnung internationaler Partner*innen für die Zusammenarbeit im Projekt, die Anbahnung des Kontakts und die weitere Zusammenarbeit die Herausforderungen.“

Auf die Frage, welche Möglichkeiten sie sehen würden, um diese Herausforderungen zu bewältigen, antworteten die Leiter*innen:

- „Es fehlt ein umfassender Ansatz für die Umsetzung internationaler Projekte und die Bildung eines Teams für diesen Zweck. Die Arbeit basiert hauptsächlich auf der Erfahrung von Einzelpersonen, die das Projekt in der Regel allein umsetzen. Auch die Sprachkenntnisse sind eine Herausforderung. Es fehlt das Bewusstsein, dass es Zeit, Engagement und Geduld braucht, um zu lernen, wie man internationale Projekte umsetzt.“
- „Anbahnung neuer internationaler Kontakte, Zusammenarbeit in einem internationalen Partnernetzwerk.“
- „Ich sehe keine wirklichen Möglichkeiten, die Herausforderungen zu meistern, die sich für meine Organisation ergeben, wenn versucht wird, die Manager*innen in internationalen Projekten zu unterstützen. Die administrative Arbeit ist ein immanenter Bestandteil der Durchführung eines internationalen Projekts. Unsere Organisation ist zu klein, um einen Spezialisten zu beschäftigen, der sich nur um die Verwaltung kümmert.“
- „Die Teilnahme an entsprechenden Schulungen (Kursen) und das Beobachten anderer, die die Arbeit erledigen. Studienaufenthalte bei anderen Organisationen, die über Erfahrungen auf diesem Gebiet verfügen.“

- „Erweiterung des Projektteams – Einbindung von Spezialisten und Freiwilligen in die Zusammenarbeit; Aktualisierung/Anpassung des Praktikumsprogramms in der Organisation.“
- „Das ist das komplexe Thema an diesem Punkt.“
- „Mehr Unterstützungsprogramme für die Nichtregierungsorganisationen. Mehr Kofinanzierung für den Dritten Sektor.“

c) Antrags- und Umsetzungsphase

Die Interviewpartner*innen wurden gebeten, die für die Bewerbungsphase und die für die Umsetzungsphase charakteristischen Herausforderungen zu unterscheiden. Die genannten Herausforderungen waren:

Auf der Ebene der Antragstellung auf Kofinanzierung:

- „Zu wissen, was man will und es schreiben zu können“;
- Risikobewertung;
- Notwendigkeit, viel Zeit aufzuwenden – das Ergebnis ist noch unbekannt;
- einige Ideen werden von den Bewertern nicht verstanden;
- Herausforderung bei der Kombination der aktuellen Arbeit mit dem Schreiben von Anwendungen;
- Aufbau der Partnerschaft, Suche nach guten Partner*innen, Formalitäten (z. B. Unterzeichnung von Kooperationsverträgen, Suche nach gemeinsamen Interessen).

Auf der Ebene der Projektumsetzung:

- vertrauenswürdige Partner*innen und eine*n Fachmitarbeiter*in für internationales Arbeiten zu finden;
- gute Kommunikation mit den Partner*innen;
- in verteilten Teams arbeiten;
- Rekrutierung von Projektteilnehmer*innen;
- „Arbeitshygiene“ (gute Aufgabenverteilung, Work-Life-Balance);
- Verfahren;
- Kommunikation;
- ungleiche Arbeitsteilung, ungleiche Leistung;
- Probleme mit der Arbeitsmotivation;
- viel beschäftigte Partner*innen;
- Probleme mit der Sprache;
- wenig Geld für das Management;
- die Tatsache, dass die Erasmus+-Nationalagentur das Projekt in der Realisierungsphase nicht unterstützt;
- kleine Tools, die das Projektmanagement erleichtern;
- Herausforderung Finanzliquidität;
- Schwierigkeiten bei der Suche nach einer/einem guten Mitarbeiter*in – Beschäftigungsfähigkeit (unzureichende/ungleichmäßige Finanzierung);
- Unterschiede im bürokratischen Arbeitsaufwand;
- Arbeitsunterschiede, Kommunikation, pünktliche Lieferung.

Was sind also die Voraussetzungen, um internationale Kooperationsprojekte erfolgreich zu realisieren? Nach der Meinung der Befragten sind dies:

- gut identifizierte Probleme, gut gesetzte Ziele, gut durchdachte Lösungen;
- gute Projektpartner*innen finden; Vertrauen in die Projektpartner*innen;
- gutes Zeitmanagement;
- „Interkulturelle Flexibilität“ – Fähigkeit, mit Menschen aus verschiedenen Kulturen zusammenzuarbeiten;
- organisatorische Fähigkeiten (kompetentes, erfahrungsfreudiges Personal, erfahrene*r Projektmanager*in; Interesse an Kompetenzerweiterung und internationaler Zusammenarbeit in der Organisation, gute Englischkenntnisse);
- interne Motivation der Projektpartner*innen zur Realisierung des Projekts („feeling it“);
- frühere Teilnahme an internationalen Projekten („damit Sie wissen, worum es geht“);
- Erfahrungsaustausch, Wissensvermittlung, Lernen, Kompetenzerweiterung durch Schulungen, Workshops.

2.3 Italienischer Bericht zu Erfolgen und Herausforderungen

Lorenza Lupini und Luca Bordoni, COOSS

I. Stichprobenbeschreibung

Im Zeitraum zwischen Januar 2019 und April 2019 führte COOSS die italienische Studie zu Erfolgen und Herausforderungen für erstmalige internationale Projektmanager*innen (PM) durch.

Die Methodik sah vor mittels einer (1) Online-Umfrage, gefolgt von gezielten (2) Interviews, Daten zu sammeln. Sowohl für die offene Online-Umfrage als auch für die Interviews verwendete COOSS die vom Leadpartner von IO1 vorgeschlagene Form und Richtlinien und definierte und vereinbarte diese dann mit dem gesamten Konsortium. Die Befragten wurden nach den vier verschiedenen identifizierten Zielgruppen ausgewählt.

Allgemeines Feld: zivilgesellschaftliche Organisationen, Erwachsenenbildung

Spezifische vier Zielgruppen: (A) Projektmanager*innen / bereits Erfahrung im internationalen Projektmanagement; (B) Organisationsleiter*innen / bereits Erfahrung im internationalen Projektmanagement; (C) Projektmanager*innen / nicht erfahren im internationalen Projektmanagement; (D) Organisationsleiter*innen / nicht erfahren im internationalen Projektmanagement.

Die wichtigsten Kanäle zur Verbreitung der Einladung zur Umfrage unterschieden sich von denen zur Einladung zu den Interviews.

a) Online-Umfrage

Um die Zielgruppe der Befragten der Online-Umfrage zu erreichen, nutzte COOSS mehrere Kanäle:

- E-Mail
- persönliches Gespräch (Telefon/Mobil)
- von Angesicht zu Angesicht
- WhatsApp
- Messenger-Chat
- Kontaktaufnahme mit der italienischen Nationalagentur, die die Einladung an die Organisationen verteilt hat, die sich bereits für das Erasmus+-Programm beworben haben

Die Teilnehmer*innen der Online-Umfrage wurden im COOSS-Netzwerk erreicht, insbesondere:

- Partner*innen von Projekten, Initiativen, Kursen, etc.
- Mitarbeiter*innen
- Nutzer*innen von Diensten
- persönliche Ansprechpartner*innen
- Dachverband

Mehr als 80 Einladungen wurden vom 18.01.2019 bis zum 25.03.2019 verschickt und COOSS sammelte insgesamt 44 Antworten; 29 passten perfekt zur identifizierten Zielgruppe. In diesem Berichtsteil werden nur diese 29 Datensätze berücksichtigt.

Die italienische Online-Umfrage erreichte 29 Personen, die in die Endzielgruppe aufgenommen werden können; darunter 20 Frauen (69%), 8 Männer (27,6%) und eine Person (3,4%), die „anderes Geschlecht“ auswählte.

Mehrere Altersgruppen waren vertreten, aber die Mehrheit (48,3%, 14 Personen) ist 40-49 Jahre alt; 31% sind 30-39 Jahre alt; der Bereich 60-69 Jahre umfasst 13,8% und Menschen unter 29 Jahren oder über 70 Jahren haben nur zwei teilgenommen, eine Person pro Gruppe.

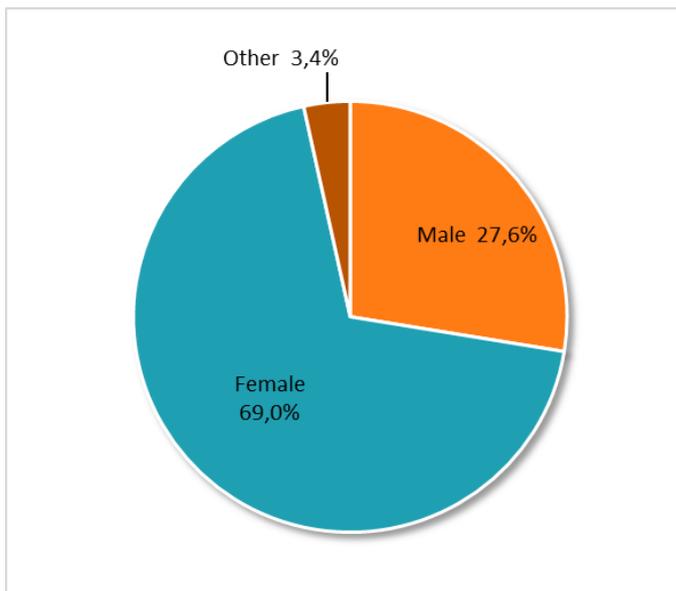


Abb. 23: Bitte wählen Sie Ihr Geschlecht.; Italien.

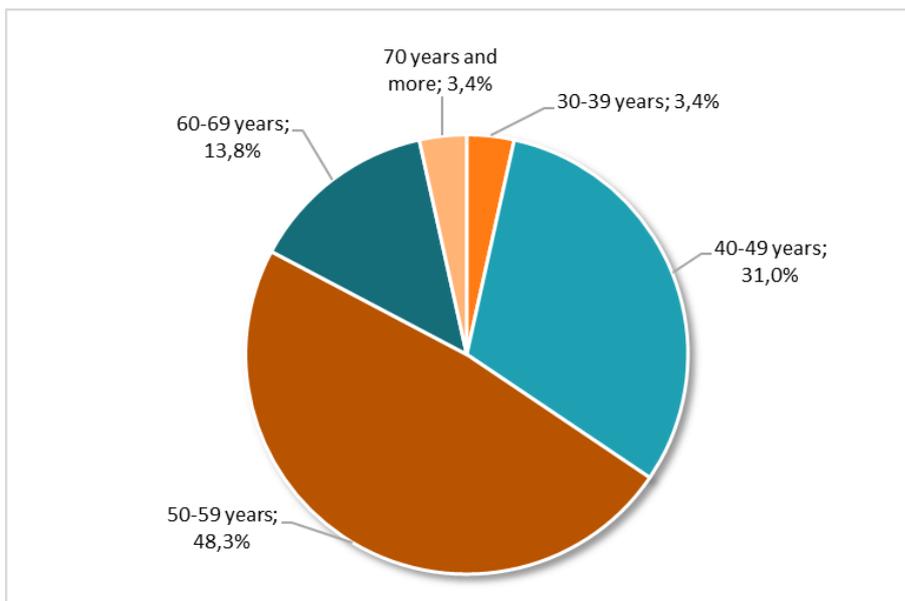


Abb. 24: Wie alt sind Sie?; Italien.

Alle Befragten arbeiten in zivilgesellschaftlichen Organisationen, die sich mit Erwachsenenbildung befassen, aber die spezifischen Bereiche der beruflichen Bildung sind unterschiedlich, wie Abb. 25 zeigt; es ist interessant zu betonen, dass die Antwort „andere“ am häufigsten gewählt wurde (37,9%), ein Ergebnis, das die äußerst komplexe und vielfältige Realität von ZGO in Italien zeigt. Daneben sind die Bereiche Management/Marketing und Medien/Kommunikation am stärksten vertreten (je 20,7%); darauf folgen die Sozialwissenschaften (17,2%), Pädagogik/Bildung und Kunst/Kultur (je 13,8%), Wirtschaft (6,9%), während Recht/Administration und Technik nicht genannt wurden.

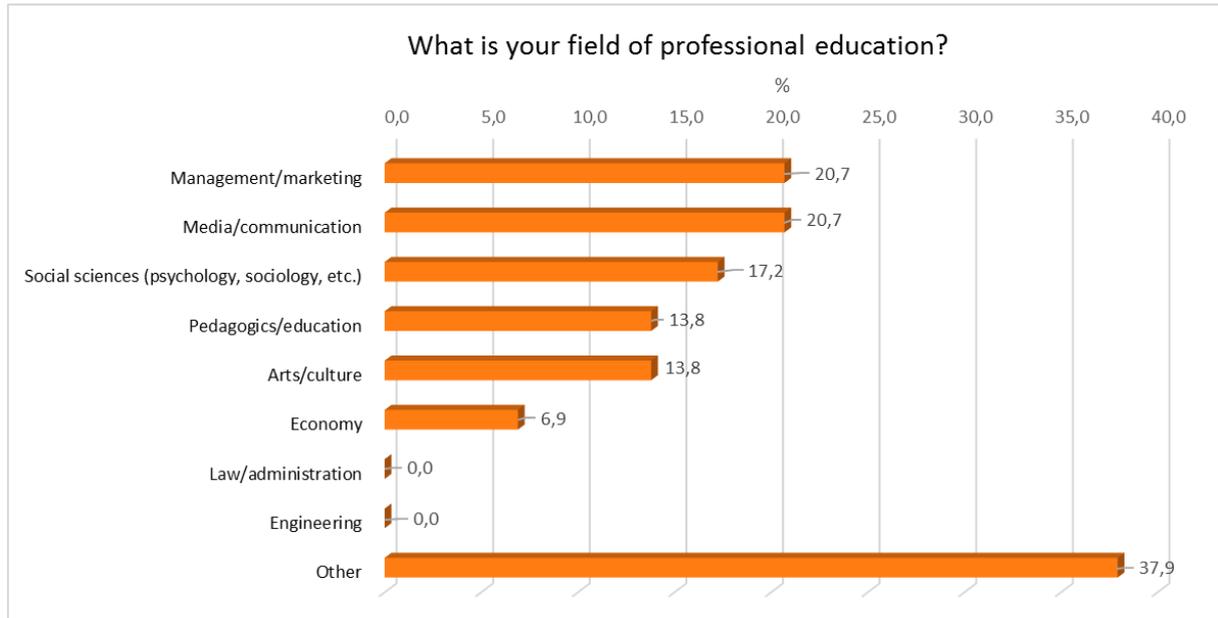


Abb. 25: Was ist das Feld Ihrer beruflichen Ausbildung? (Mehrfachantworten möglich); Italien.

b) Qualitative Interviews

Gruppe A	Gruppe B	Gruppe C	Gruppe D
Soziale Kooperative – Typ B	Soziale Kooperative – Typ A	Dachorganisation – Dritter Sektor	Kulturverein
Dachorganisation – Dritter Sektor	Dachorganisation – Verein für Migrant*innen und Geflüchtete	Kulturverein	Kulturverein
Dachorganisation – Verein für Migrant*innen und Geflüchtete	Antidiskriminierungsverein	Dachorganisation von Kooperativen	Beratungsverein

II. Good Practice im internationalen Projektmanagement in Italien

a) Arbeitsfelder

Die zwölf ZGO, die an den Einzelinterviews beteiligt waren (face-to-face oder per Skype), boten ein interessantes Szenario des regionalen Kontextes. Die Befragten der ZGO gehören einer Reihe von Sektoren an wie z. B.:

- Sozial-, Kultur- und Tourismussektor für Menschen mit besonderen Bedürfnissen
- Migrant*innen und Geflüchtete
- Verein, der sich für die Bekämpfung der Diskriminierung von LGBT-Personen einsetzt.
- Verein, der sich mit dem sozialen Sektor und lokalen Entwicklungsprojekten beschäftigt.
- Strategie und Entwicklung, soziale, kulturelle, innovative und bildungspolitische Bereiche
- Unterstützung von benachteiligten Menschen
- Bewertung von EU-Projekten
- Förderung des lokalen Kulturerbes
- Förderung von Kulturveranstaltungen
- Dachorganisation im Bereich der beruflichen und allgemeinen Bildung
- Kultur, persönliche Dienstleistungen: Beratung, Orientierung, Kompetenzbewertung
- Autismus: Kurse für Pädagog*innen, Förderung von Sensibilisierungsveranstaltungen, Fundraising

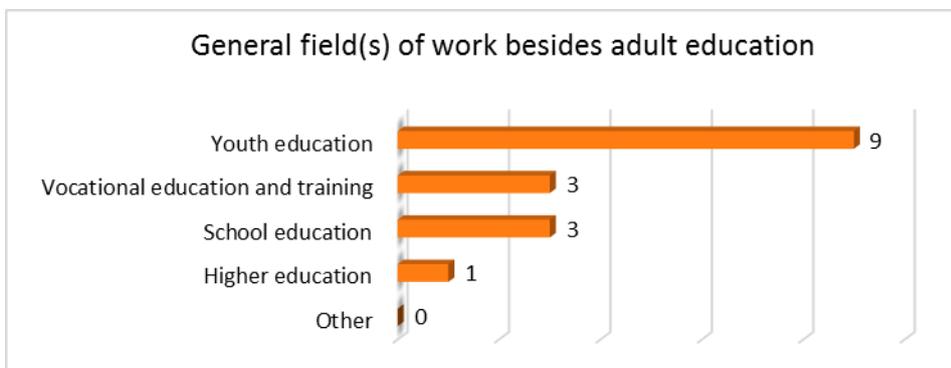


Fig. 26: Bitte wählen Sie Ihr(e) allgemeine(s/n) Arbeitsfeld(er) im Bildungsbereich. (Mehrfachantworten möglich); Italien.

Was die 29 an der Online-Umfrage beteiligten italienischen ZGO betrifft, so sind die meisten von ihnen zusätzlich zur Erwachsenenbildung im Bereich Jugendbildung aktiv (9 P.), drei im Bereich Berufsbildung und drei in der Schulbildung. Nur ein*e Befragte*r arbeitet auch in der Hochschulbildung. In Abb. 27 ist die von den ZGO angewandte Art des Lernens dargestellt. 24 Personen antworteten, dass sie im Bereich „non-formales/informelles Lernen“ arbeiten, während fünf zudem im Bereich des formalen Lernens arbeiten.

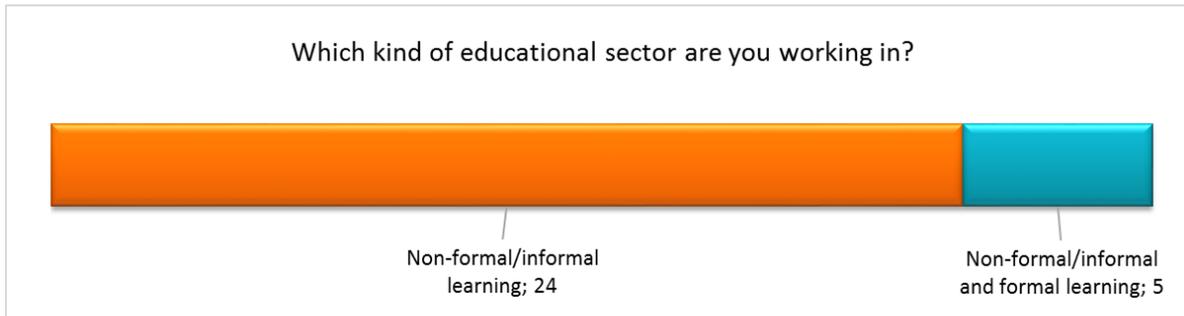


Abb. 27: In welchem Bildungssektor sind Sie tätig? (Mehrfachantworten möglich); Italien.

Abb. 28 zeigt die wichtigsten Sektoren, in denen die ZGO tätig sind und in denen ein Teil von ihnen bereits Anwendung gefunden hat. Das Hauptarbeitsgebiet ist der Bereich „Soziales“ (15), gefolgt von „Kultur, Sport und Freizeit“ (11). Die Sektoren „Bildung und Forschung“, „Philanthropie und Freiwilligenarbeit“ und „Umwelt“ machen ein Drittel der gesamten Stichprobe aus (9). Sieben ZGO arbeiten in „internationalen Aktivitäten“, je vier in den Bereichen „Beratung, Rechtsbeistand und Politik“ sowie „lokale Community und Wohnen“. Zwei Organisationen arbeiten im Bereich „Gesundheit“ und eine im Bereich „Religion“.

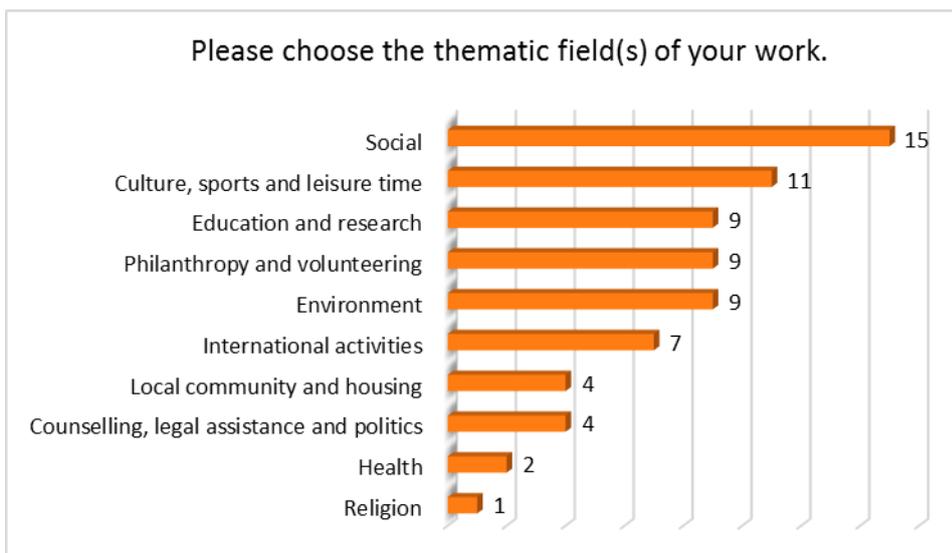


Abb. 28: Bitte wählen Sie Ihr(e) thematische(s/n) Arbeitsfeld(er). (Mehrfachantworten möglich); Italien.

Alle an der Umfrage beteiligten Organisationen gehören dem Privatsektor an.

Die Rolle der Befragten wurde in vier Kategorien eingeteilt, wie in der obigen Tabelle erwähnt (bereits erfahrene Gruppe A und B und unerfahrene Gruppe C und D, auf der Grundlage der Rolle in der ZGO). Die Befragten geben an, in den folgenden Funktionen tätig zu sein:

- als Projektmanager*in (13)
- als Direktor*in/Leiter*in/Mitglied des Vorstandes (6)
- als für die internationale Zusammenarbeit verantwortliche Person (10)
- Sonstiges: Freiwillige (4)



Abb. 29: In welcher Funktion arbeiten Sie in diesem Feld? (Mehrfachantworten möglich); Italien.

62,1% der Befragten bestätigen, dass sie bereits einen Antrag auf Finanzierung gestellt haben, um international zu arbeiten, davon 27,6% fünfmal und mehr, 6,9% zwei- bis viermal und 10,3% einmal. Die erfolgreichen Anträge belaufen sich auf 72,2%. Die mit EU-Förderprogrammen erfahrenen ZGO haben sich als Partner*in in einer Vielzahl an finanzierten Anträgen beteiligt (84,6%). Die 81,8% der unerfahrenen Personen antworteten stattdessen, dass sie daran interessiert seien, in ihrem Tätigkeitsbereich international zu arbeiten.

b) Motivationen für internationale Kooperation

Abb. 30 zeigt, was die Hauptgründe dafür sind, dass eine ZGO an einem internationalen Projekt teilnimmt. Die drei Hauptmotivationen sind:

- Wichtigkeit, andere Ansätze zu lernen, die aus anderen Ländern kommen.
- Notwendigkeit des Austauschs mit Menschen aus anderen Ländern in ihrem Arbeitsbereich.
- Notwendigkeit, Menschen aus verschiedenen Ländern in Verbindung zu bringen.

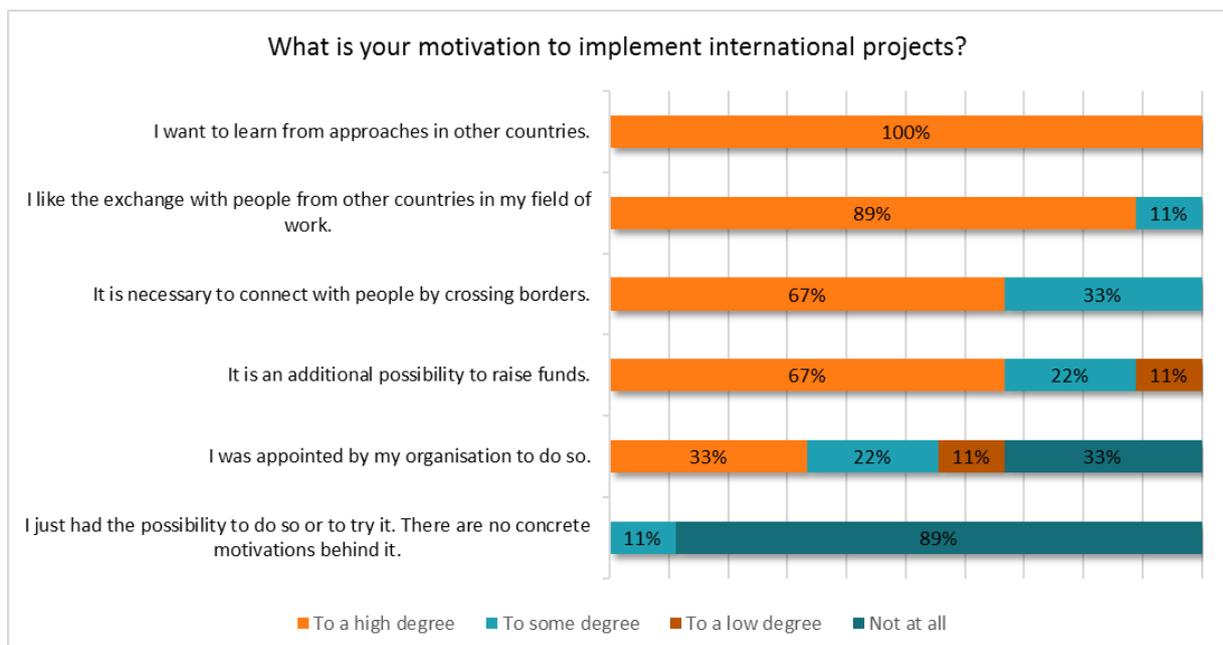


Abb. 30: Was motiviert Sie dazu, internationale Projekte umzusetzen?; Italien.

Weitere zusätzliche Motivationen der Befragten waren:

- Wachstum des Vereins / der Tätigkeit für den Verein;
- der Bereich, in dem er/sie tätig ist, weil er dynamisch, anregend und mit der Möglichkeit einer kontinuierlichen Aktualisierung verbunden ist;
- eine wichtige Gelegenheit, Mittel zu erhalten und innovative Aktivitäten durchzuführen.

Die Hauptmotivation für die Umsetzung eines internationalen Projekts für die Organisationleiter*innen und für internationale Zusammenarbeit tätigen Personen (Abb. 31) war:

- Notwendigkeit, Menschen aus verschiedenen Ländern zu verbinden;
- Wichtigkeit, andere Ansätze zu lernen, die aus anderen Ländern kommen;
- zusätzliche Möglichkeit, Geld zu akquirieren.

Zusätzliche Motivationen, die in einer offenen Frage genannt wurden, waren:

- die gegenseitige Bereicherung für alle beteiligten Partner*innen (Vielfalt als Wachstumschance);
- das Thema ist oft international;
- die Aktivitäten und die Teilnahme an Projektanträgen sowohl auf lokaler, nationaler als auch auf internationaler Ebene werden durch die Synergie bestimmt, die zwischen den ehrenamtlichen und den geförderten Mitgliedern, die unser Zentrum besuchen, besteht; alle Projekte stehen im Einklang mit der Mission der ZGO;
- Sensibilisierung für die Situation in den von Erdbeben betroffenen Gebieten und Rücknahme des Tourismus;
- die eigene Wahrnehmung als Projektdesign-Berater*in.

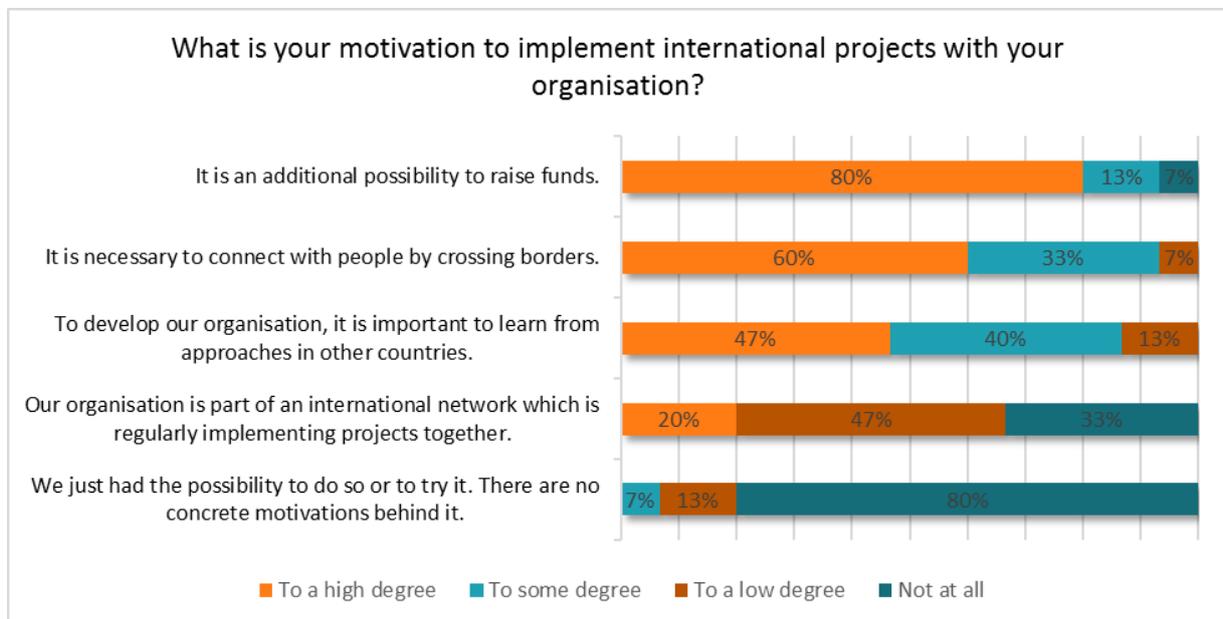


Abb. 31: Was motiviert Sie dazu, mit ihrer Organisation internationale Projekte umzusetzen?; Italien.

III. Erfolgsindikatoren

Durch die Interviews konnten mehrere Elemente festgestellt werden, die sich auf die von den internationalen Projektmanager*innen berücksichtigten Schlüsselindikatoren für eine erfolgreiche Beantragung beziehen. Die Indikatoren sind demnach:

- über einen soliden Hintergrund im Referenzsektor verfügen (d. h. Bildungs-, Ausbildungs- und Beratungsbereich als verantwortliche*r Projektmanager*in von Lehrgängen, mehr als zehn Jahre Erfahrung etc.)
- über eine internationale Projekterfahrung im eigenen Thema verfügen
- Teil des europäischen Netzwerks sein
- einen realen und virtuellen Austausch von Good Practice zu ermöglichen
- die AGILE-Methodik anwenden
- eine Vielzahl von Interessengruppen und Begünstigten der Projektmaßnahmen einbeziehen
- die Methodik des Projekt-Co-Designs übernehmen
- über fundierte Kenntnisse der verfügbaren Programme verfügen
- eine Projektidee im Einklang mit den Programmzielen und der Liste der EU-Prioritäten haben
- eine gute Partnerschaft haben, die ausgewogen ist
- eine vorherige Analyse des Themas umsetzen
- eine gute Projektidee und gemeinsame Ziele mit den beteiligten Partner*innen zu teilen
- eine gute interne Teamarbeit haben
- über die technischen Fähigkeiten des Projektmanagements verfügen
- Einbeziehung von Expert*innen zur Unterstützung einiger technischer und administrativer Aspekte

Die Online-Umfrage untersuchte auch, ob Projektmanager*innen von ihren Organisationen in irgendeiner Weise unterstützt werden. 44,4% der Befragten gaben an, dass sie eine Art von Unterstützung erhalten wurde. Abb. 32 zeigt, welche Art von Bildungsangebot sie mindestens einmal genutzt haben, um ihre internationalen Projektmanagementfähigkeiten zu verbessern.

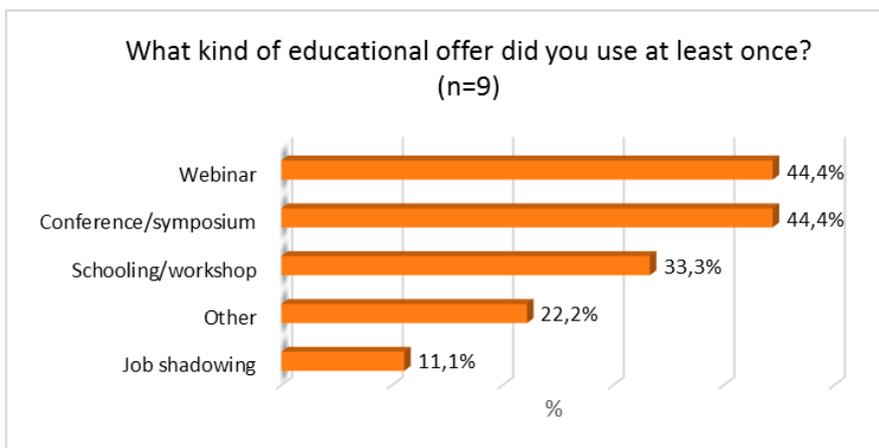


Abb. 32: Welche Art von Bildungsangebot haben Sie mindestens einmal genutzt? (Mehrfachantworten möglich); Italien.

Als Bildungsangebote werden hauptsächlich Webinare sowie Konferenzen und Symposien (je 44,4%) genutzt, gefolgt von Schulungen und Workshops (33,3%). Die Methode des Job-Shadowings wurde nur von 11,1% der Projektmanager*innen angewandt.

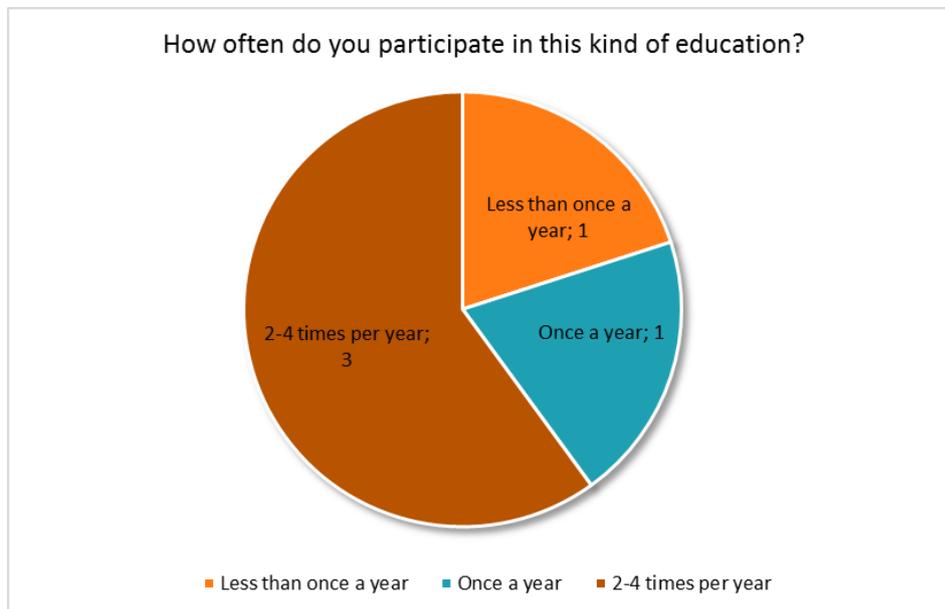


Abb. 33: Wie oft nehmen Sie an dieser Art von Bildungsangebot teil?; Italien.

Drei Befragte, die eine Form der Bildungsunterstützung erhalten haben, erklären, dass sie diese zwei- bis viermal pro Jahr genutzt haben. Eine Person hat von dieser Unterstützung weniger als einmal im Jahr profitiert. Nur ein*e weitere*r Befragte*r bekräftigt, diese Fortbildungsmöglichkeiten fünfmal pro Jahr oder öfter zu erhalten.

Die ZGO teilen sich in jene, die ihre verantwortlichen Projektmanager*innen bei der Beantragung eines internationalen Projekts unterstützen (ein Drittel) und jene, die das nicht tun (zwei Drittel).

IV. Herausforderungen für internationales Projektmanagement

Die Projektmanager*innen und Leiter*innen, die persönlich interviewt wurden, wurden ange-regt, die wichtigsten Herausforderungen bei der Entwicklung und Einreichung eines internationalen Projekts zu teilen.

Die Projektmanager*innen, die bereits ein internationales Projekt durchgeführt haben, unterstrichen die Bedeutung von Wissensaustausch, Verschmelzung und Teil eines europäischen Netzwerks zu sein als Chancen, die ein internationales Projekt bietet. Aus der Sicht der erfahrenen Projektmanager*innen sind die Herausforderungen, die es für eine*n erstmalige*n internationale*n Projektmanager*in zu bewältigen gilt:

- eine spezifische Ausbildung im Projektmanagement zu haben;
- Bedarf an Mentoring;
- Bedarf an direktem Kontakt mit Personen, die direkt mit der Zielgruppe arbeiten (um einen effektiven Antrag zu entwerfen und umzusetzen);
- Verbesserung der Kommunikation zwischen den Mitarbeiter*innen;

- eine stabile Teamarbeit zu haben;
- die Fähigkeit, sich einem bestimmten Thema auf komplexere Weise zu nähern.

Die Sichtweise der bereits erfahrenen Leiter*innen war mehr oder weniger die gleiche wie bei den Projektmanager*innen. Sie betonten den Wert eines EU-Netzwerks und den Austausch von Good Practice. Eine zusätzliche Chance ergab sich aus der Möglichkeit, die Wahrnehmung von Minderheitenrechten auf EU-Ebene zu verbessern. Die Herausforderungen für die Leiter*innen waren:

- die Notwendigkeit guter Kenntnisse des Projektmanagements, sich jedoch auf wenige Programme zu konzentrieren;
- die Notwendigkeit, die IKT-Kompetenzen und die Querschnittsfähigkeiten zu verbessern.

Die an einer Beantragung interessierten Projektmanager*innen betrachteten die Teilnahme an einem internationalen Projekt als Chance:

- das Angebot an Dienstleistungen für ihre Nutzer zu erweitern (im Rahmen von Veranstaltungen, Aktivitäten, Schulungen usw.);
- sich von anderen Verbänden abzuheben;
- für die eigenen Angebote zu werben;
- einen europäischen Austausch von Good Practice (Inhalte, Methoden, Innovationen usw.) durchzuführen;
- Gelder zu akquirieren.

Für diese dritte Zielgruppe wurden die wichtigsten Herausforderungen, die ihre Teilnahme an einem EU-Projekt behinderten, analysiert:

- Zeitmangel;
- fehlende finanzielle Ressourcen (kleiner Verband);
- Mangel an internem Fachwissen zur Steuerung des Einreichungsprozesses;
- geringe Englischkenntnisse;
- unzureichende Kenntnis von Fachbegriffen;
- Notwendigkeit der Verbesserung der internen Fähigkeiten, um auf europäischer Ebene erfolgreich zu sein;
- Förderkriterien, die in einigen Ausschreibungen zu restriktiv sind.

Die letzte Gruppe der Befragten bestand aus Projektmanager*innen, die sich für eine Beantragung im internationalen Projekt interessierten. Sie hielten die Beteiligung in Projekten auf EU-Ebene für eine gute Gelegenheit aufgrund:

- Sichtbarkeit,
- Markenpositionierung,
- Internationalisierung,
- Vernetzung,
- um wichtige Erfahrungen in einem bestimmten Sektor auszutauschen.

Die Herausforderungen, die sich für die unerfahrenen Projektmanager*innen ergaben, waren:

- fehlendes Fachwissen,
- fehlende finanzielle Mittel (z. B. kleiner Verein),
- Schwierigkeiten beim Aufbau einer starken Partnerschaft,

- geringe Sprachkenntnisse,
- fehlende administrative Kompetenzen.

Das Thema der Herausforderungen wurde auch in der Online-Umfrage analysiert (siehe Abb. 34). Das Haupthindernis, das die Befragten hier genannt haben, war der Mangel an Wissen über die Anforderungen an die Gestaltung erfolgreicher Beantragungen für EU-Programme (55,5%). Die zweitgrößte Herausforderung war der Mangel an Fähigkeiten, die besonders in Projekten der internationalen Zusammenarbeit notwendig wären. Die Mehrheit der Befragten erklärte sich bereit, die Beteiligung an der internationalen Zusammenarbeit als Vorteil für ihre ZGO zu betrachten.

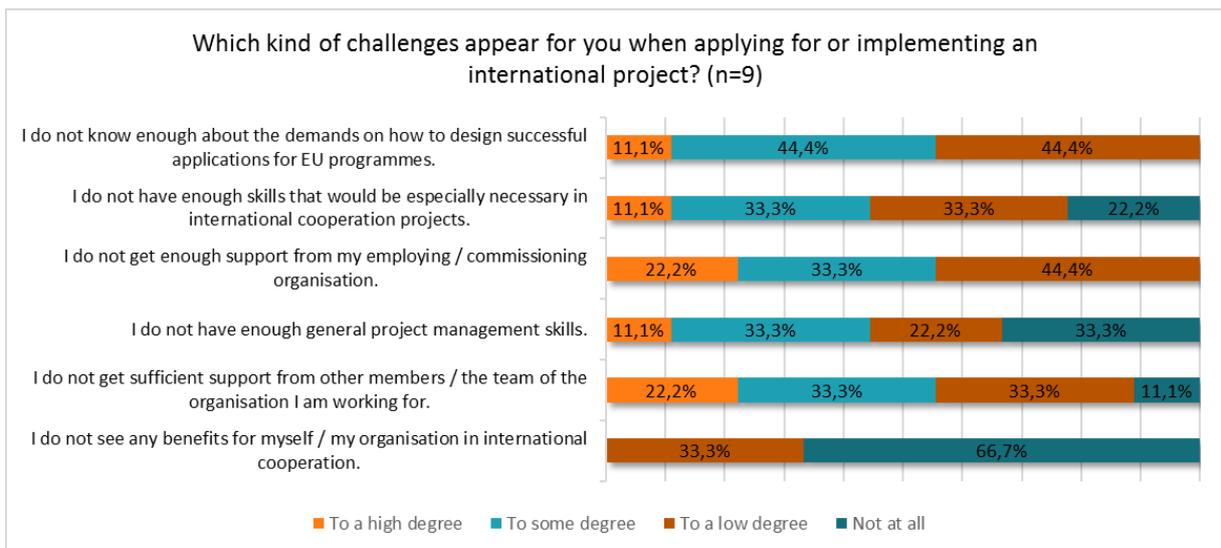


Abb. 34: Mit welchen Herausforderungen sind Sie konfrontiert, wenn Sie ein internationales Projekt beantragen oder umsetzen?; Italien.

Die Befragten nannten zusätzliche Herausforderungen und zwar:

- Kofinanzierung;
- Schwierigkeit, dem/der Arbeitgeber*in klarzumachen, dass er/sie in den Aufbau von Beziehungen, Studienaufenthalte usw. investieren muss;
- Schwierigkeit, den/die Arbeitgeber*in zu verdeutlichen, dass es bedeutsam ist, Projektideen in Zusammenarbeit mit den Beteiligten und nicht top-down zu entwickeln;
- Schwierigkeit im Zusammenhang mit mangelnder Kompetenz und schlechter Leitung durch eine*n ausländische*n Koordinator*in;
- Zeit- und Ressourcenmangel;
- Schwierigkeit, Teil eines Arbeitsteams zu sein, dessen Koordinator*in zum ersten Mal ein europäisches leitet, mit wenig Kompetenz, die Aufmerksamkeit und das Verständnis für die zu erreichenden Ziele am Leben zu erhalten, und wenig Erfahrung in partizipativen kooperativen Praktiken hat.

Betrachtet man das gleiche Thema aus der Sicht der Organisationsleiter*innen (s. Abb. 35), so stellt sich heraus, dass die wichtigsten Herausforderungen, wenn sie versuchen, die Projektmanager*innen bei der Teilnahme an einem internationalen Projekt zu unterstützen, sind:

- fehlende finanzielle Mittel,

- Zeitmangel.

Umgekehrt waren die Herausforderungen bei der Unterstützung von Projektmanager*innen, die weniger Zustimmung fanden, die folgenden Punkte:

- Projektmanager*innen wollen die angebotene Unterstützung nicht in Anspruch nehmen,
- unsere Organisation will keine Unterstützung für internationale Projekte anbieten.

Es zeigte sich, dass das Hindernis nicht so sehr auf den Willen der ZGO zurückzuführen ist, sondern vor allem auf den Mangel an immateriellen und materiellen Ressourcen.

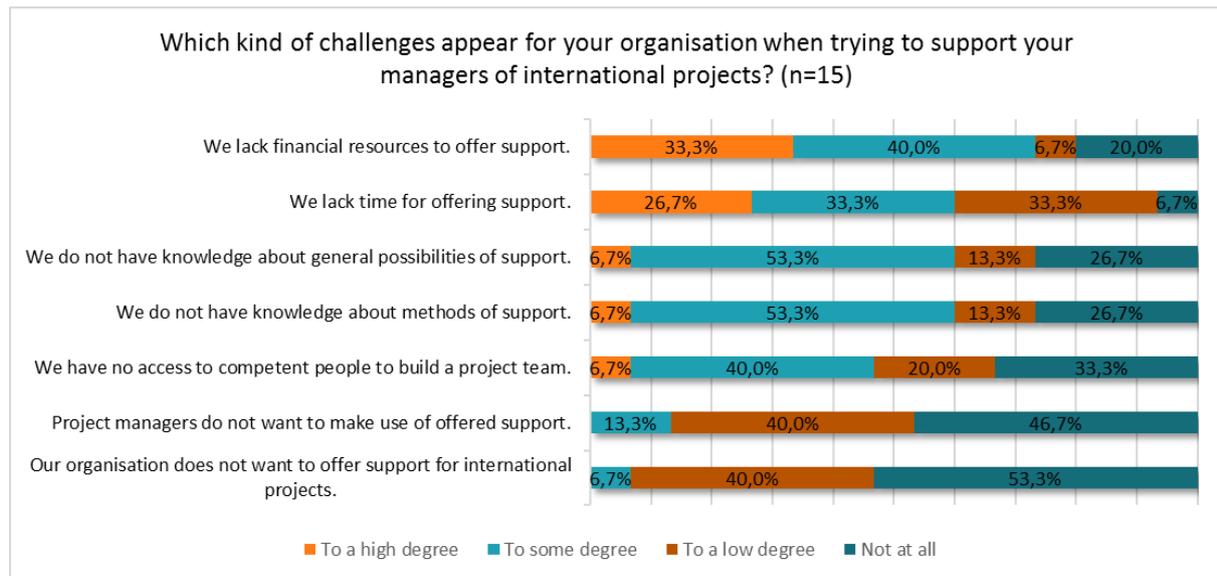


Abb. 35: Mit welchen Herausforderungen ist Ihre Organisation konfrontiert, wenn Sie Ihre internationalen Projektmanager*innen unterstützen wollen?; Italien.

Die zusätzlichen Herausforderungen der Führungskräfte waren:

- die kulturellen, sprachlichen und kompetenzbezogenen Grenzen,
- Starrheit der Rollen und Zurückhaltung bei der Erfahrung gemeinsamer Führung,
- die Komplexität der europäischen Programme,
- allein zu sein,
- der Mangel an wirtschaftlicher Kapazität zur Teilnahme an der Ausschreibung,
- keine Erfahrung zu haben,
- eine sehr kleine und neu entwickelte Realität zu sein,
- zu verschieben,
- der Mangel an Instrumenten/Räumen,
- ein unpassender Zeitpunkt der Ausschreibungen, der nicht für die Bedürfnisse des Augenblicks geeignet ist.

Zusätzlich zu den oben genannten Hindernissen schlugen die Manager*innen einige Lösungen zur Bewältigung der aufgetretenen Herausforderungen vor wie z. B.:

- die Möglichkeit, als assoziierte*r Partner*in teilzunehmen;
- dem/der Arbeitgeberin die Bedeutung von Investitionen in Mitarbeiter*innen mit dauerhaften Anstellungsverhältnissen bewusst zu machen und Möglichkeiten zur Öffnung für inter-

nationale Partner*innen, Schulungen, Anwendungen praktischer und ergebnisorientierterer Methoden bei der Arbeit zu bieten;

- sich kontinuierlich an den Aufforderungen zur Einreichung von Anträgen zu beteiligen, um den kritischen Moment vorherzusagen;
- jemanden zur Verfügung zu stellen, der während der Zeit hilft, auch von außerhalb.

2.4 Ungarischer Bericht zu Erfolgen und Herausforderungen

Marianna Labbancz, Ungarischer Volkshochschulverband

I. Stichprobenbeschreibung

Der Ungarische Volkshochschulverband hat mehr als 100 Verbände gebeten, an der Online-Umfrage teilzunehmen.

Es gab 16 Teilnehmer*innen an der Online-Umfrage, die zur direkten Zielgruppe der Studie passen. Zwei von ihnen sind sowohl im Bereich der formalen als auch der nicht-formalen Erwachsenenbildung tätig, während 14 nur in der nicht-formalen Erwachsenenbildung in Organisationen der Zivilgesellschaft tätig sind.

Alle 16 Befragten sind im Bereich der Erwachsenenbildung tätig. Zwei von ihnen arbeiten auch in der Schulbildung, einer davon in der Hochschulbildung und sechs sind auch in der Jugendbildung tätig.

An der Online-Umfrage nahmen mehr Männer (50%) als Frauen (37,5%) teil. (Zwei Personen beantworteten die Frage nicht.) Die meisten Befragten vertraten die Altersgruppe der 60- bis 69-Jährigen (37,5%), gefolgt von 70 Jahren und älter (25%), 50-59 Jahren (18,8%) und 40-49 Jahren (6,3%).

II. Good Practice im internationalen Projektmanagement in Ungarn

a) Arbeitsfelder

Was das Themenfeld betrifft, so arbeiten die meisten der Befragten im Bereich Kultur, Sport und Freizeit oder im Bereich „lokale Community und Wohnen“, wie in Abb. 36 dargestellt. Eine Organisation bezeichnete sich als Volkshochschule, eine andere als gemeinnützige Kft. (Ltd.).

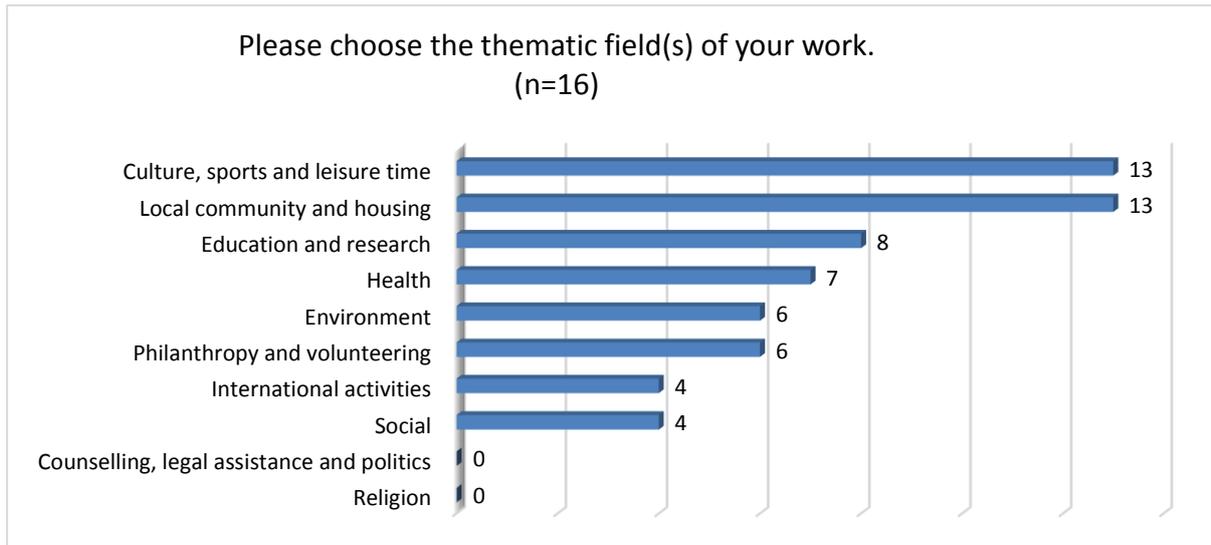


Abb. 36 Bitte wählen Sie Ihr(e) thematische(s/n) Arbeitsfeld(er). (Mehrfachantworten möglich); Ungarn.

Die befragten ZGO boten eine Vielzahl unterschiedlicher Themenfelder im Bereich der Erwachsenenbildung. Bei den Organisationen, die über Erfahrungen in der internationalen Zusammenarbeit verfügen, sieht die thematische Palette bzgl. Kompetenzen und Organisationstypen folgendermaßen aus:

- Entwicklung von Grundkompetenzen in marginalisierten Regionen (Volkshochschulen),
- Umweltbildung, landwirtschaftliche Bildung (Volkshochschulen, Sozialgenossenschaften, regionaler Verband der Dorfkoordinator*innen),
- Qualifizierungskurse für Menschen mit besonderen Bedürfnissen und für Lehrer*innen/Ausbilder*innen (private Stiftungen und lokale Verbände),
- Ausbildung in Volkstraditionen, Tänzen, Künsten und Kunsthandwerk,
- IKT (private Stiftungen und lokale Verbände, lokale Stiftungen, die von der lokalen Regierung verwaltet werden),
- Kompetenzentwicklung in Fremdsprachen und im Fremdsprachentraining (von Sprachschulen verwaltete Verbände),
- Qualifizierung von Erwachsenenbildner*innen (Volkshochschule),
- Achtsamkeit (lokale Vereine, private Vereine).

Bei den ZGO, die daran interessiert sind, sich aber nie auf irgendeiner Ebene in der internationalen Zusammenarbeit engagiert haben, handelt es sich meist um Unterstützungsorganisationen von lokalen Regierungen. In diesem Fall beschränkt sich ihr Tätigkeitsbereich beispielsweise auf den öffentlichen Dienst, den sie unterstützen:

- bibliotheksbezogene Aktivitäten (lokale Vereine),
- soziale (Re-)Integrationsfördermaßnahmen, z. B. die Arbeit mit Gefangenen (Volkshochschule).

Im Bereich der beruflichen Bildung gaben die meisten Befragten an, eine Ausbildung im Bereich Pädagogik/Bildung zu haben (43,8%), gefolgt von den Sozialwissenschaften (Psychologie, Soziologie usw.) (31,3%), Kunst/Kultur (25%) und Wirtschaft (12,5%). Es gab keine Befragten, die in den Bereichen Medien/Kommunikation ausgebildet sind (Abb. 37).

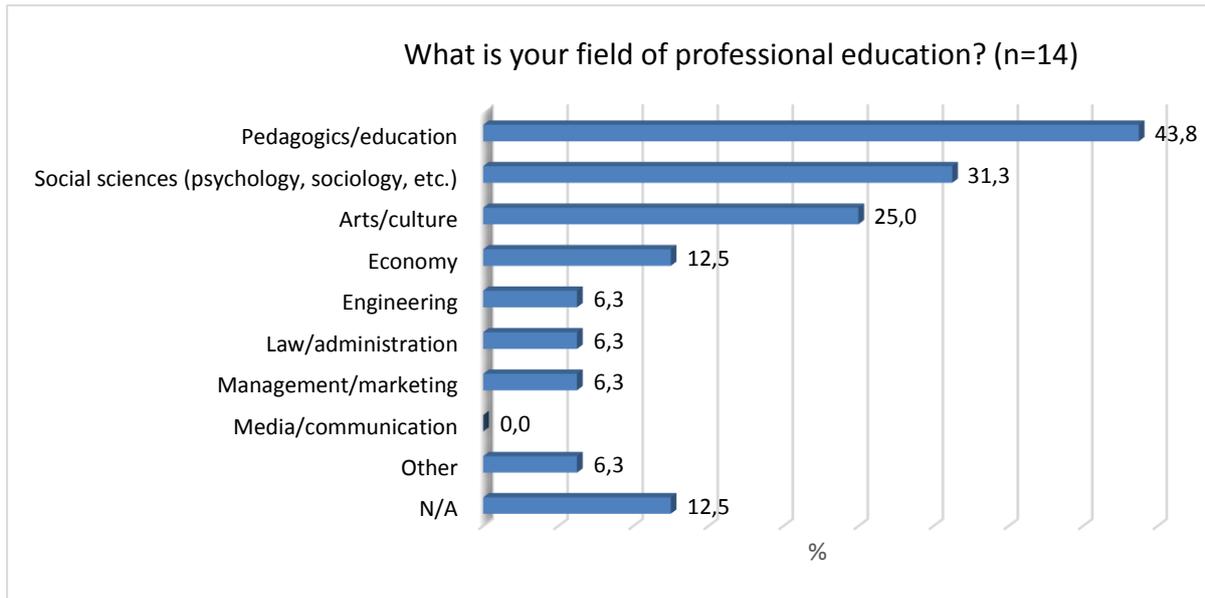


Abb. 37: Was ist das Feld Ihrer beruflichen Ausbildung? (Mehrfachantworten möglich); Ungarn.

b) Anstellung, Rollen und Verantwortlichkeiten

Auf die Frage nach ihrer Funktion im Feld (Abb. 38) wählten acht (50%) der Befragten in der Online-Umfrage die Antwort, dass sie als Projektmanager*in arbeiten, sieben (43,8%) als Direktor*in/Leiter*in/Vorstandsmitglied der Organisation und eine*r (6,3%) beschrieb die Rolle als Verantwortliche*r für die internationale Zusammenarbeit in der Organisation.

Vier Personen wählten die Antwort „andere“ und definierten die Rolle als Verbandssekretär*in, Finanzchef*in oder Freiwillige*r. Die Antworten zeigen, dass einige der Befragten zwei oder mehr der oben genannten Funktionen in ihren Organisationen inne haben.

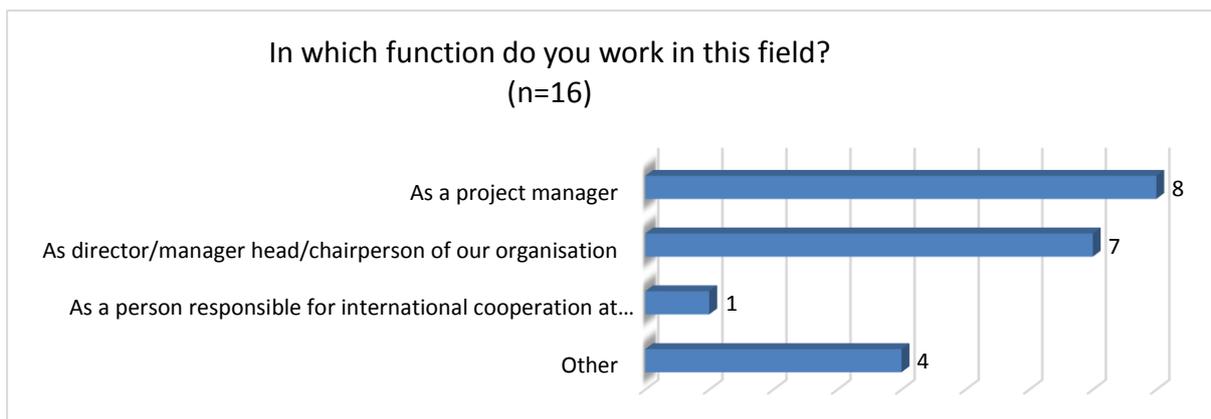


Abb. 38: In welcher Funktion arbeiten Sie in diesem Feld? (Mehrfachantworten möglich); Ungarn.

Die befragten Organisationsleiter*en und Projektmanager*innen waren meist bei ihren Verbänden angestellt, wenn auch in einigen Fällen nicht in Vollzeit. Auf Leitungs- und Vorstandsebene finden wir eine Vielfalt, die sich nach dem Grad der Professionalität, der Größe des Aktionsfeldes und dem Zielbereich der ZGO richtet. Während bei den lokalen ZGO diese Aufgaben auf freiwilliger Basis oder von Mitarbeiter*innen in Teilzeitarbeit erfüllt werden, arbeiten die größeren,

professionelleren Verbände mit größeren Leitungsorganen und drei bis fünf Mitarbeiter*innen. Bei der internationalen Zusammenarbeit ist es üblich, dass sie mit Unterstützung des Projekts einen oder sogar zwei Freelancer einstellen oder das Gehalt einer/eines bereits angestellten Mitarbeiter*in aus dem Projekt unterstützen können.

Nach den Interviews war für uns klar, dass die internationale Zusammenarbeit eine sehr wichtige Rolle im Leben der ZGO spielt, nicht nur auf der Ebene der Aktivierung oder des finanziellen Einkommens, sondern auch zur Unterstützung des Zusammenhalts innerhalb der ZGO. Aktivitäten mit ausländischen Partner*innen eignen sich hervorragend für externe Verbindungen, aber sie können auch die Verbindung zwischen Entscheidungsträger*innen, Mitarbeiter*innen, Freiwilligen und Einheimischen unter dem Dach der ZGO stärken.

Die meisten Interviewpartner*innen erwähnten, dass es eine große Entdeckung ist, zum ersten Mal Teil eines internationalen Projektteams zu sein, sowohl auf organisatorischer als auch auf persönlicher Ebene. Selbst wenn sie die projektbezogene Aufgabe in der Organisation aufteilten, waren alle auf einer bestimmten Ebene aktiv.

„Es war ein ernsthafter Lernprozess, den wir sehr genossen haben. Am Anfang fühlten wir uns völlig verloren, weil wir den Prozess der Antragstellung und Projektumsetzung nicht kannten. Aber wir waren begeistert und engagiert; wir gingen zu all den informativen Veranstaltungen und lernten langsam die Grundlagen. Ich kann sagen, dass bis zu einem gewissen Grad alle unsere Kolleg*innen an dem Projekt beteiligt waren, was auch ein Grund für unseren Erfolg ist.“

Der Bildungshintergrund der befragten Personen stand meist im Zusammenhang mit ihren thematischen Feldern. Es ist sehr verbreitet, dass sie neben ihrem thematischen Interesse auch Abschlüsse in Pädagogik, Andragogik, Soziologie und Sozialarbeit haben, aber nur 5% der beteiligten Projektmanager*innen hatten einen entsprechenden Universitäts-, Fachhochschul- oder sonstigen Studienabschluss in Wirtschaft oder Management. Darauf bezog sich einer der befragten Entscheidungsträger*innen – ein Mitglied des Leitungsorgans einer Volkshochschule:

„Als wir zu unserem ersten Partnertreffen gingen, wussten wir nicht, wie wir unsere Erfahrungen teilen können und wie die Projektpartner*innen von unserer Teilnahme profitieren können und werden. Wir hatten keine Ahnung, wie dieser Wissensaustausch und die Zusammenarbeit funktionieren werden. Aber wir wussten, dass wir es wagen zu fragen, wir wagen zu sagen: Wir wissen es nicht und wir sind dankbar, wenn es am Anfang ein wenig angetrieben werden kann. Also, egal welchen Abschluss wir hier hatten, es war nur wichtig, offen zu sein und die gleiche Sprache zu sprechen.“

III. Erfolgsindikatoren

a) Erfahrung und Ansatz

Unter den Befragten der Online-Umfrage haben zwölf (75%) Erfahrung mit der Beantragung von Fördermitteln für die internationale Zusammenarbeit. Für zehn (62,5%) von ihnen waren die Anträge erfolgreich. Die meisten (25%) der in internationalen Projekten erfahrenen (erfolgrei-

chen) Projektmanager*innen realisierten bislang zwei bis vier Projekte, drei (18,8%) fünf oder mehr Projekte und drei von ihnen (18,8%) nur ein Projekt.

Von den zehn Befragten, deren Antragstellungen erfolgreich waren, hatten fünf bereits die Koordinationsrolle übernommen. Alle zehn haben auch schon einmal die Rolle eines anderen Partners/einer anderen Partnerin übernommen.

Auf die Frage, wie oft sie sich bereits erfolglos für ein internationales Projekt beworben haben, antworteten zwölf Befragte mit „ja“. Unter ihnen haben neun (75%) bereits zwei- bis viermal erfolglos, zwei (16,7%) fünfmal und mehr und eine*r (6,3%) nur einmal erfolglos beantragt (s. Abb. 39).



Abb. 39: Wie oft haben Sie bereits erfolglos ein internationales Projekt beantragt?; Ungarn.

Die zwölf Befragten, die erfolglos beantragt hatten, wurden gefragt, was der Grund dafür sei. Bei neun Personen (56,3%) war der Bewertungspunktstand nicht hoch genug, der positiv bewertete Antrag wurde auf die Ersatzliste gesetzt, und am Ende stand bei fünf Befragten (31,3%) zu wenig Budget zur Verfügung.

In den Interviews gab es nur eine ZGO in unserem Spektrum, die sich ständig für verschiedene Arten von internationalen Programmen bewirbt, und diese Art von Aktivität als Teil des üblichen Jahresplans begreift. Die beantragenden Vereine/Verbände waren in der Regel in der Partnerrolle, und das nicht öfter als ein- bis dreimal in fünf Jahren. Die Fördermöglichkeiten/Förderinstitutionen unterscheiden sich dabei wie folgt:

- Erasmus+, früher LLP,
- Visegrad-Fonds,
- Europäische Kulturstiftung,
- verschiedene nationale Programme zur Unterstützung der kulturellen Zusammenarbeit innerhalb der ungarischen Diaspora, hauptsächlich mit Rumänien, der Ukraine, Serbien und der Slowakei.

Die Themen der erfolgreichen Beantragungen korrelieren mit den Handlungsfeldern der befragten Organisationen, in der Regel mit Elementen der Lehrplanentwicklung, der Ausbildung von Trainer*innen, der Daten- oder Informationssammlung und -verbreitung sowie Pilotkursen.

b) Motivation

Auf die Frage, was die Hauptgründe sind, die eine ZGO zur Teilnahme an einem internationalen Projekt anregen, antworteten die meisten der Befragten, dass sie Ansätze in anderen Ländern lernen wollten (71% in hohem Maße), dass sie sich auch gerne mit Menschen aus anderen Ländern im eigenen Arbeitsbereich austauschen (57% in hohem Maße) und dass es darüber hinaus notwendig wäre, sich mit Menschen durch Grenzüberschreitung (43% in hohem Maße) zu verbinden (s. Abb. 40).

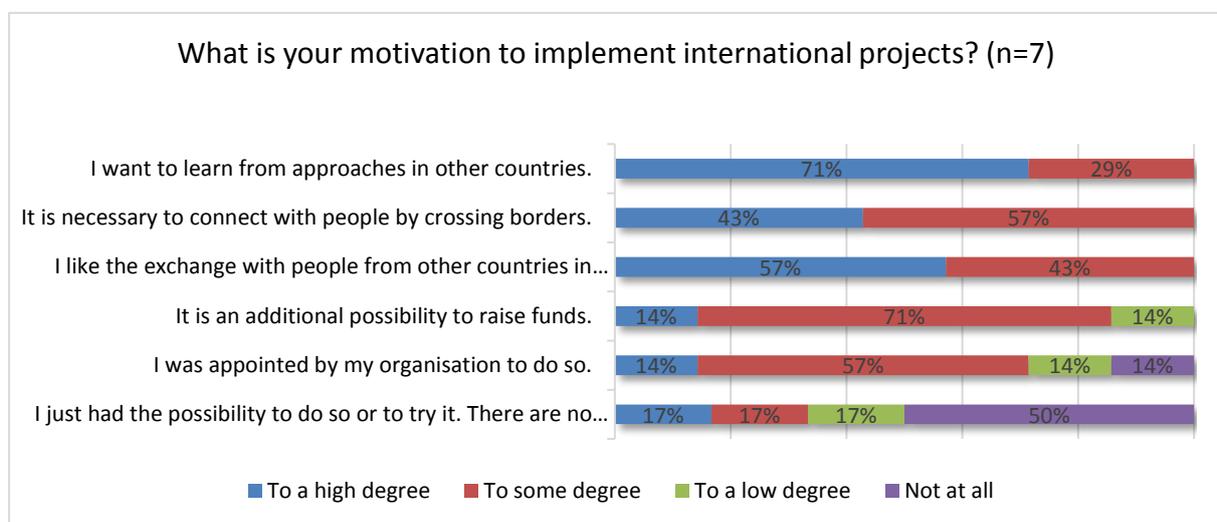


Abb. 40: Was motiviert Sie dazu, internationale Projekte umzusetzen?; Ungarn.

Als wir hinter die Projektinitiativen bei den untersuchten ZGO blickten, versuchten wir zu klären, welche Art von Motivationen und Ambitionen die Anwendungen auf organisatorischer und persönlicher Ebene befeuern.

Üben und Lernen: Kontinuierliches Lernen ist für jeden wichtig. Zielgruppen, Trainer*innen und Manager*innen müssen ständig neue Ideen und Lösungen einbringen, und internationale Teilnahmen sind nachhaltige Lernmethoden auf allen Ebenen.

Stabilität und Finanzen: Ein Erasmus+-Projekt ist eine großartige Gelegenheit, für einige Jahre einen Teil der Aktivitäten und des Teileinkommens zu erhalten. Obwohl es viel Arbeit und Forschung erfordert, ermöglicht es auch, die Aktivitäten teilweise aufrechtzuerhalten.

Networking und Community Building: Die fachliche und persönliche Unterstützung, die wir bei unserer letzten Projektzusammenarbeit erhalten haben, war in den sehr harten letzten Jahren, die wir hier in Ungarn als zivilgesellschaftliche Organisation erleben müssen, unermesslich.

c) Gründe für den Erfolg

Als wir in den Interviews nach Schlüsselementen für den Erfolg suchten, war es ein Begriff, der immer wieder unterschiedlich auftauchte und den wir als „Innovation und Flexibilität“ bezeichnen können.

„Was ich mit Innovation meine, ist nicht, um etwas herauszufinden, was niemand vor dir getan hat. Es ist mehr eine Möglichkeit, den Standpunkt zu ändern und das gleiche ungelöste Problem aus einem anderen Blickwinkel und mit der Lösung des 21. Jahrhunderts in den Händen zu halten.“

Ein weiteres betontes Element der erfolgreichen Projektrealisierung ist die Zusammenarbeit zwischen der ZGO und ihrer Zielgruppe:

„Ich habe bereits eine Reihe von Projekten mit verschiedenen Studierenden durchgeführt, aber es ist uns immer gelungen, ein Team aufzubauen, mit dem es sich lohnt, zusammenzuarbeiten, und es war auch eine Freude, mit ihnen zusammenzuarbeiten. Ich denke, Studierende sollten auch bei Auslandspraktika als Partner*innen behandelt werden.“

Als wir die Entscheidungsträger*innen und Mitglieder der Leitungsorgane der befragten ZGO nach den Mindestanforderungen für den Sprung in ein internationales Projekt befragten, nannten sie die folgenden Faktoren:

- Sprachkenntnisse,
- Zeit- und Personalmanagement (haben wir Mitarbeiter*innen, die in der Lage sind, am Projekt zu arbeiten, und die wir bezahlen können oder haben wir engagierte Freiwillige, die nicht finanziell von der Teilnahme am Projekt profitieren können?),
- freie Ressourcen (Finanzen, Zeit, Freiwillige, Expertenhilfe) aufgrund der unvorhersehbaren Natur der Zusammenarbeit,
- die richtige Projektleiterpersönlichkeit und Projektteammitglieder, die nicht nur Fremdsprachen sprechen, sondern auch die „Sprache der Interkulturalität“.

„Es reicht nicht aus, ein große*r Expert*in in einer internationalen Arbeitsgruppe zu sein, man muss auch in der Lage sein, schnell Teil eines Teams zu werden und in einen Rhythmus und Fluss zu kommen und nicht dagegen, auch wenn man zu Hause auf nationaler Ebene anders handeln würde.“

Bezüglich des mindestens einmal genutzten Bildungsangebots nannten alle Teilnehmer*innen der Online-Umfrage Schulung/Workshop (100%) und Konferenz/Symposium (100%). Weniger verbreitet waren Job-Shadowing (50%) und Webinare (16,7%) (s. Abb. 41).

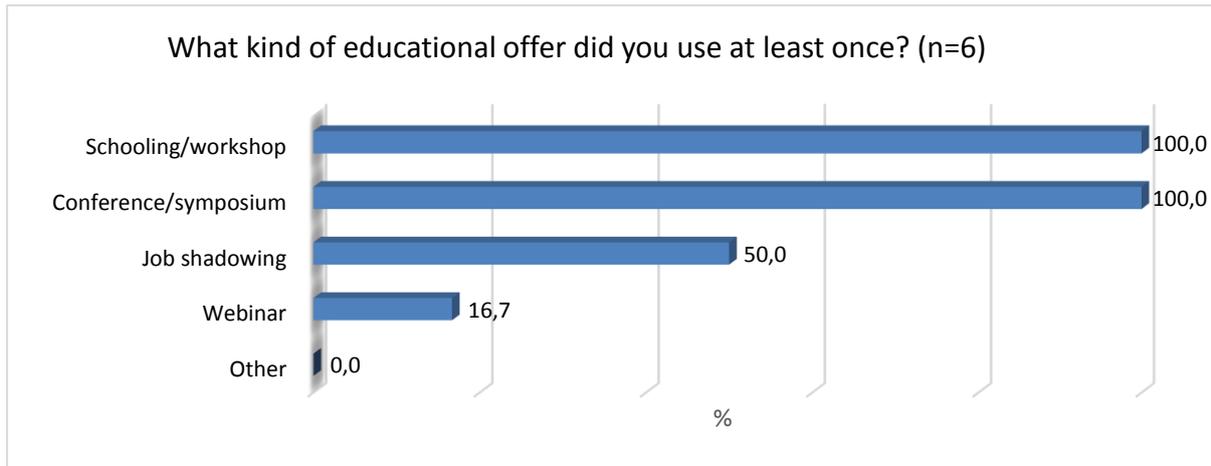


Abb. 41: Welche Art von Bildungsangebot nutzten Sie mindestens einmal? (Mehrfachantworten möglich); Ungarn.

IV. Herausforderungen für internationales Projektmanagement

a) Abgelehnte Projekte

Einer der an der Forschung beteiligten ZGO bewarb sich mit einer ERASMUS+-Projektidee mehrere Jahre in Folge als Koordinatorin. Mit ihrer Erfahrung und den anderen, die Partner*innen in nicht erfolgreichen Antragstellungen waren, konnten wir die folgenden Punkte als Gründe für die Ablehnung sammeln:

- zu viele ähnliche Anträge im selben Verfahren (z. B. Lernen mit Behinderungen),
- nicht genügend breite Palette an Partner*innen (geografisch oder typenbezogen),
- nicht genügend detaillierte Erklärung der Ablehnung, um das Projekt für die nächste Antragsrunde weiterzuentwickeln,
- die politische Situation, die politische Beteiligung der ZGO vor Ort oder auf nationaler Ebene,
- mangelnde Erfahrung in der Antragstellung und -bearbeitung.

b) Schwierigkeiten während der Umsetzung

Die Organisationen, die als Partnerin an der internationalen Zusammenarbeit beteiligt waren, erwähnten in gewisser Weise die Bedeutung der Fähigkeit, die Pläne während der Umsetzung anzupassen.

„Ein Aspekt von zentraler Bedeutung ist die flexible Projektumsetzung. Sie können Ihre Pläne jederzeit ein wenig ändern oder die Aktivitäten neu organisieren, wenn es dem Projekt gut dient. Eine weitere sehr wichtige Sache ist, dass die Gastinstitution sorgfältig ausgewählt werden sollte, um den richtigen Partner zu finden. So gut eine Organisation oder ein Projektplan auch sein mag, so geschickt und fleißig die Teilnehmer*innen auch sind, niemand wird sich im Projekt wohlfühlen, wenn die Interessen und Ziele nicht irgendwo zusammenkommen, wenn die Beteiligten andere Dinge vom Projekt erwarten. Der Schlüssel zum Erfolg unseres Projekts war, dass die beiden Organisationen perfekt zusammenpassen.“

Auf die Frage, welche Herausforderungen sich für ihre Organisation ergeben, wenn sie versuchen, ihre Projektmanager*innen zu unterstützen, erwähnten die an der Online-Umfrage teilnehmenden Organisationsleiter*innen als häufigste Herausforderung den Mangel an finanziellen Ressourcen für die Unterstützung (80%) und den Mangel an Zeit für die Unterstützung. Eine kleinere Herausforderung ist, dass die Organisation keine Unterstützung gebenwill (40% überhaupt nicht) (s. Abb. 42).



Abb. 42: Mit welchen Herausforderungen ist Ihre Organisation konfrontiert, wenn Sie Ihre internationalen Projektmanager*innen unterstützen wollen?; Ungarn.

2.5 Dänischer Bericht zu Erfolgen und Herausforderungen

Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk

I. Forschungsansatz und Befragungsgruppen

a) Kombinierte Studie

Die dänische Studie zu den Erfolgen und Herausforderungen für Projektmanager*innen und Organisationen bei internationaler Zusammenarbeit im Bereich der Erwachsenenbildung im zivilgesellschaftlichen Kontext fand im Zeitraum von Januar bis April 2019 statt.

Die Forschung bestand aus einem Online-Fragebogen sowie einer Reihe von Einzelinterviews. Insgesamt nahmen 35 dänische Organisationen an der Umfrage teil, von denen 26 Antworten als gültige Datensätze von zivilgesellschaftlichen Vereinigungen mit Schlüsselaktivitäten im Bereich der Erwachsenenbildung aufgenommen wurden; und sechs Personen, die an internationaler Projektzusammenarbeit beteiligt waren, nahmen an den Interviews teil.

b) Einladungskanäle

Die wichtigsten Kanäle zur Verbreitung der Einladung zum Online-Fragebogen waren:

1. Einladungen mit Link zur Online-Umfrage wurden per E-Mail an das eigene Netzwerk und die Kontaktlisten von Interfolk gesendet, einschließlich:

- zivilgesellschaftliche Verbände, die Mitglieder des dänischen Baltic Sea NGO-Netzwerks sind (ca. 40),
- liberale Netzwerke und Verbände der Erwachsenenbildung (ca. 35),
- weitere Verbände im Bereich des lebenslangen Lernens und der Kultur und des kulturellen Erbes (ca. 40),
- ehemalige dänische Empfänger*innen von Nordplus Adult Stipendien im Bereich des lebenslangen Lernens (ca. 85).

2. Vereinbarung mit dem nationalen Kulturdachverband DFKS, zu dem neun nationale Verbände im Bereich der freiwilligen Kultur und des kulturellen Erbes gehören, um die Einladung in ihren eigenen Netzwerken zu verbreiten (ca. 50).

3. Vereinbarung mit der dänischen Erasmus+-Nationalagentur über die Verbreitung der Einladung an alle ehemaligen Antragsteller*innen für die Programme Erasmus+ KA1 und KA2 (ca. 500).

Die Gruppe der Befragten wurde in erster Linie durch persönliche Einladungen im eigenen Netzwerk von Interfolk und in zweiter Linie durch den Kontakt zu den Befragten der Online-Umfrage gefunden, die Interesse an einer Kontaktaufnahme bekundeten.

c) Teilnehmer*innen der Online-Umfrage

Die gültige Anzahl der Teilnehmer*innen an der dänischen Online-Umfrage waren 26; und 23 von ihnen beantworteten die demografischen Fragen, die zeigen, dass etwa zwei Drittel der Teilnehmer*innen (65%) Männer und fast ein Drittel (30%) Frauen sind, während eine Person „Anderes“ wählte.

Es waren mehrere Altersgruppen vertreten, wobei die meisten Menschen über 60 Jahre (43%) und die wenigsten Menschen zwischen 20 und 39 Jahren (13%) sind, während Menschen zwischen 40 und 49 Jahren und zwischen 50 und 59 Jahren jeweils 22% ausmachen. Der relativ hohe Altersdurchschnitt für die Befragten ist nicht überraschend, sondern eine allgemeine Tendenz für den Kulturbereich des dänischen zivilgesellschaftlichen Sektors, wo viele aktive ältere Menschen im Ruhestand sind, die freie Zeit haben, aktiv zu sein.

Was den Bildungshintergrund betrifft, so haben die meisten Befragten, wie in Abb. 43 zu sehen ist, eine Ausbildung im Bereich der Sozialwissenschaften (35%), und viele haben eine in Pädagogik/Bildung und in Kunst/Kultur (je 22%). Kaum eine Person hat eine Ausbildung in den Bereichen Medien/Kommunikation, Wirtschaft und Recht/Verwaltung (alle je 4%) und in den Bereichen Management/Marketing und Ingenieurwesen.

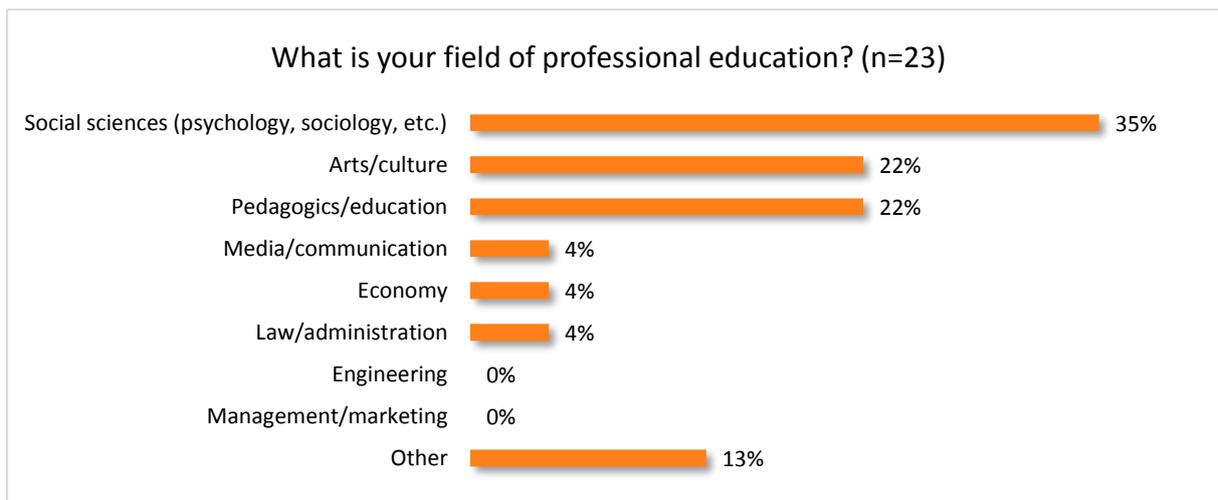


Abb. 43: Was ist das Feld Ihrer beruflichen Ausbildung? (Mehrfachantworten möglich); Dänemark.

Es mag im Allgemeinen nicht repräsentativ für den dänischen Bereich der Erwachsenenbildung im zivilgesellschaftlichen Kontext sein, dass die Mitarbeiter*innen und Vorstandsmitglieder einen Bildungshintergrund mit einem so hohen Niveau an Sozialwissenschaften und Kunst und Kultur haben, während ein Hintergrund in Pädagogik und Bildung repräsentativer erscheint, wenn wir uns auf Verbände konzentrieren, die im Bereich der Erwachsenenbildung tätig sind. Das relativ hohe Niveau der Menschen mit einer Ausbildung in Kunst und Kultur kann im Netzwerk des dänischen Partners begründet sein, das ein hohes Maß an Verbänden umfasst, die im Bereich der partizipativen Kunst und der freiwilligen Kultur tätig sind.

d) Charakteristika der Interviewpartner*innen

Insgesamt haben wir zwölf Projektmanager*innen und Leiter*innen/Vorstandsmitglieder aus Verbänden/Vereinen befragt, bei denen die Hälfte bereits versucht hat, sich an internationaler Projektarbeit zu beteiligen, während die andere Hälfte lediglich Interesse daran haben könnte.

In diesem ersten Bericht über die Herausforderungen für die internationale Projektarbeit beziehen wir jedoch nur die Hälfte der Befragten ein, nämlich die Projektmanager*innen (s. Gruppe A unten) und die Vertreter*innen von Leitungsorganen (s. Gruppe B unten), die bereits versucht haben, sich an einer internationalen Projektzusammenarbeit zu beteiligen. Im zweiten Bericht über Kompetenzprofile für internationale Projektmanager*innen haben wir alle zwölf Befragten einbezogen.

Unter den sechs in diesem Bericht berücksichtigten Befragten der Gruppen A und B waren insgesamt drei Männer und drei Frauen. Die meisten von ihnen vertraten die Altersgruppen der 50- bis 69-Jährigen.

Dänische Gruppe der Interviewpartner*innen			
Gruppe A: Projektmanager*innen, die bereits versucht haben, international zu arbeiten	Gruppe B: Leiter*innen etc., die bereits versucht haben, international zu arbeiten	Gruppe C: Projektmanager*innen, die es noch nicht versucht haben, aber interessiert sind	Gruppe D: Leiter*innen etc., die es noch nicht versucht haben, aber interessiert sind
Manager*in einer nationalen Stiftung – aktiv im Bereich Kulturerbe und lebenslanges Lernen	Vorsitzende*r einer Nationalen Stiftung – aktiv im Bereich Kulturerbe und lebenslanges Lernen	Projektleiter*in an einer Volkshochschule – aktiv im Bereich des non-formalen Lernens	Vorsitzende*r einer Volkshochschule – aktiv im Bereich des non-formalen Lernens
Generalsekretär*in in einem nationalen Kulturverband – Kunst und Kultur basiertes informelles lebenslanges Lernen	Vorsitzende*r einer nationalen Kulturvereinigung – Kunst und Kultur basiertes informelles lebenslanges Lernen	Berater*in einer nationalen NGO – aktiv im sozialen und philanthropischen Bereich	Vorstandsmitglied einer nationalen NGO – aktiv im sozialen und philanthropischen Bereich
Direktor*in eines Vereins für Erwachsenenbildung – aktiv im Bereich der non-formalen Erwachsenenbildung und des lebenslangen Lernens	Vorstandsmitglied eines Vereins für Erwachsenenbildung – aktiv im Bereich der non-formalen Erwachsenenbildung und des lebenslangen Lernens	Manager*in in einem nationalen Gesundheitsverband – hauptsächlich aktiv mit Erwachsenen mit Behinderungen im sozialen und kulturellen Bereich	Vorsitzende*r eines lokalen Umweltverbandes – aktiv im Naturschutz mit entsprechenden Aktivitäten der Jugend- und Erwachsenenbildung

II. Good Practice im internationalen Projektmanagement in Dänemark

a) Arbeitsfelder

Für die Analyse der Online-Umfrage haben wir von den insgesamt 35 Befragten nur die 26 ausgewählt, die im Bereich der Erwachsenenbildung tätig waren. Hier arbeiteten die meisten im Bereich des non-formalen/informellen Lernens (85%) und einige sowohl in Bereichen des non-formalen/informellen als auch des formalen Lernens (15%).

Darüber hinaus haben wir gefragt, ob sie neben der Erwachsenenbildung auch in anderen Bildungsbereichen arbeiten. Wie aus Abb. 44 ersichtlich ist, arbeiteten die Befragten auch in den Bereichen Jugendbildung (12%), Berufsbildung (8%), Schulbildung (15%) und Hochschulbildung (15%).

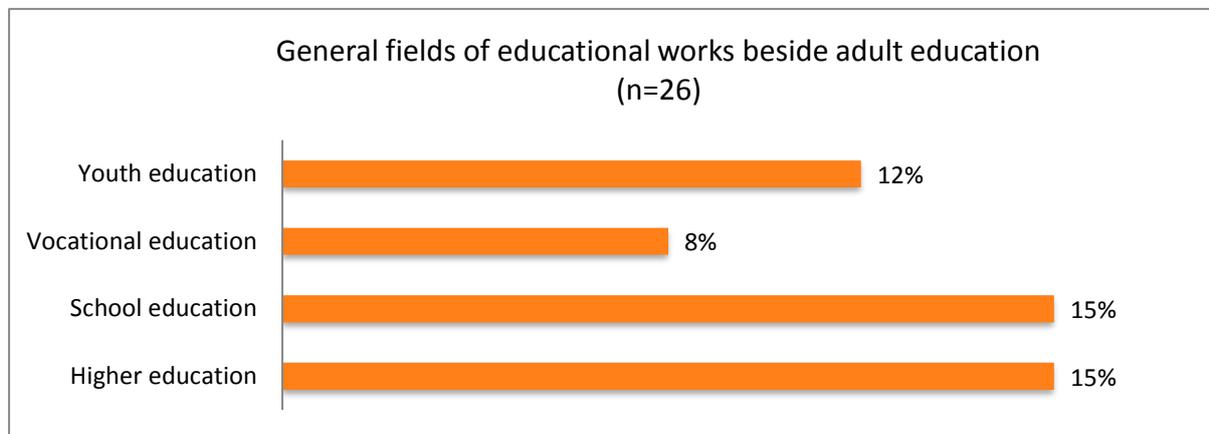


Abb. 44: Bitte wählen Sie Ihr(e) allgemeine(s/n) Arbeitsfeld(er) im Bildungsbereich. (Mehrfachantworten möglich); Dänemark.

Wir haben auch nach den thematischen Arbeitsbereichen der Umfrageteilnehmer*innen gefragt, wobei mehrere Antworten möglich waren. Hier hatte eine deutliche Mehrheit im Bereich Kultur, Sport und Freizeit gearbeitet (62%) und ca. ein Viertel jeweils in Bildung und Forschung (27%), internationalen Aktivitäten (23%) und im Sozialbereich (23%). Einige arbeiteten auch in den Feldern Philanthropie und Freiwilligenarbeit (19%) und Umwelt (19%), nur wenige in den Bereichen Gesundheit (8%), Rechtsbeistand und Politik (8%) und lokale Community und Wohnen (4%).

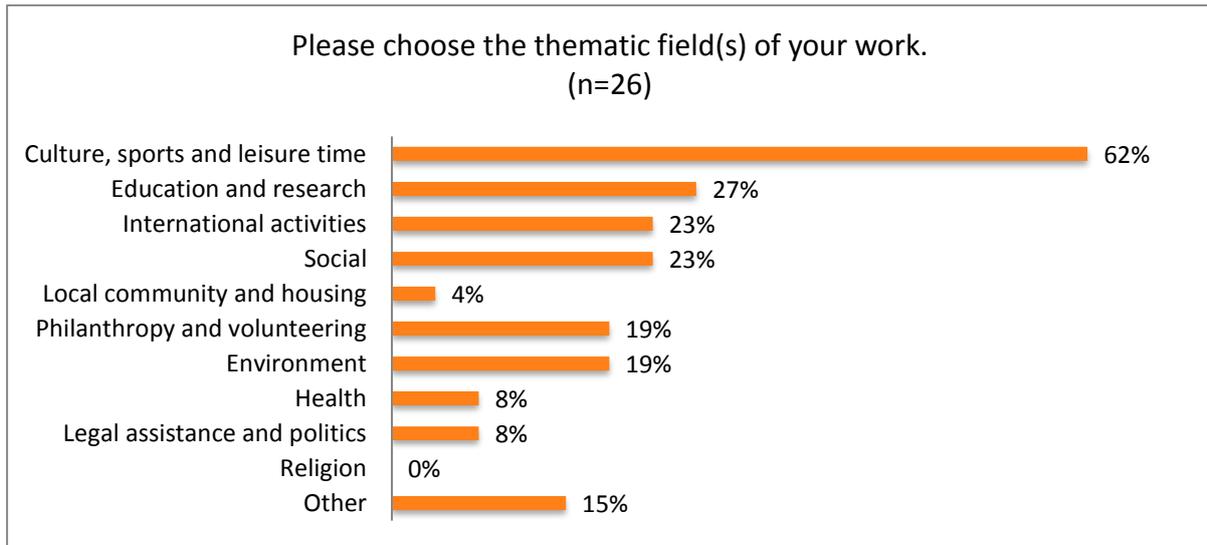


Abb. 45: Bitte wählen Sie Ihr(e) thematische(s/n) Arbeitsfeld(er). (Mehrfachantworten möglich); Dänemark.

b) Arbeitsfunktionen

Darüber hinaus wurden die Befragten nach der Funktion innerhalb ihrer Organisation gefragt. Alle Befragten gaben an, dass sie für eine Organisation der Zivilgesellschaft (ZGO) arbeiten und nicht für eine Kombination aus einer ZGO und einer öffentlichen Einrichtung. Sie wurden auch gefragt, welche Arbeitsfunktion sie in der ZGO hatten, wo Mehrfachantworten möglich waren.



Abb. 46: In welcher Funktion arbeiten Sie in diesem Feld? (Mehrfachantworten möglich); Dänemark.

Hier hatten 54% eine Funktion als Direktor*in/Leiter*in/Vorstandsmitglied der Organisation, 50% als Projektmanager*in, 38% als Verantwortliche*r für die internationale Zusammenarbeit in der Organisation und schließlich 4% wählten „andere“. Dies deutet darauf hin, dass die Befragten verschiedene Funktionen in den Organisationen hatten, für die sie gearbeitet haben, oft sowohl als Mitglied der Leitungsgremien als auch als internationale*r Projektmanager*in.

Diese Tendenz zur Kombination von Funktionen wurde in den Interviews bestätigt. Es schien, als hätten die Befragten in ihren Organisationen oft mehrere Rollen, in denen sie beide als Projektmanager*in oder mit anderen spezifischen Aufgaben arbeiten und gleichzeitig im Vorstand des Vereins vertreten sein können.

Der/die Geschäftsführer*in der Nationalstiftung ist gleichzeitig im Vorstand vertreten, sodass er/sie gleichzeitig sowohl die Perspektive als Projektmanager*in wie auch als Vorstandsmitglied vertritt. Ebenso war ein Vorstandsmitglied eines Vereins auch zeitweise mit einem befristeten Projektvertrag auf Teilzeit in einem der internationalen Projekte beschäftigt. Vor allem die Mitglieder der Leitungsorgane waren in den Verbänden in längeren Zeiträumen bis zu zehn Jahren und mehr auf freiwilliger Basis tätig, während die Führungskräfte häufiger zu Arbeitsplatzverlagerungen neigten, die aber für andere Verbände im zivilgesellschaftlichen Bereich typisch waren.

Der Bildungshintergrund der Befragten war vor allem eine Hochschulausbildung im Bereich der Pädagogik/Ausbildung als Lehrer*in oder in den Geistes- oder Sozialwissenschaften; die meisten bildeten sich in kürzeren Kursen weiter, insbesondere im Bereich Management und Kommunikation.

c) Erfahrungen mit internationaler Projektarbeit

Im Allgemeinen haben die Teilnehmer*innen der Online-Umfrage umfangreiche Erfahrungen mit der Beantragung von Kofinanzierungen und der Realisierung internationaler Projekte gemacht.

Die Mehrheit der Befragten der Online-Umfrage hat bereits eine Finanzierung für die internationale Arbeit im Bereich der Erwachsenenbildung beantragt (69%), während eine Minderheit dies noch nicht versuchte (31%). In der großen Gruppe der Antragsteller*innen war die Mehrheit mit der Genehmigung ihrer Anträge erfolgreich gewesen (72% von diesen).

Die Gruppe der erfolgreichen Antragsteller*innen wurde gefragt, wie oft sie ein internationales Projekt realisiert hatten, und wie in Abb. 47 zu sehen ist, hatte die Mehrheit (54%), bereits fünfmal oder öfter ein internationales Projekt realisiert, während es 38% zwei- bis viermal taten und 8% nur einmal.

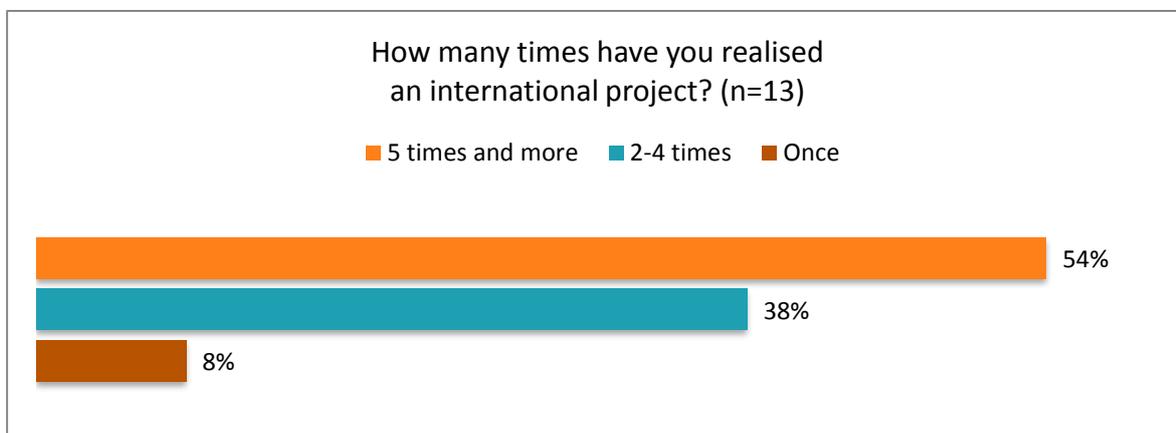


Abb. 47: Wie oft haben Sie ein internationales Projekt realisiert?; Dänemark.

Die Zahlen deuten darauf hin, dass die Gruppe, die an einem internationalen Projekt beteiligt war, dazu neigte, die Erfahrungen zu wiederholen. Es scheint, dass es schwierig sein kann, international zu arbeiten, aber erst einmal damit begonnen, will man es öfter tun.

Diese Tendenz wurde in den Interviews bestätigt. Ein*e Befragte*r erwähnte, dass er/sie in den letzten zehn Jahren ca. 15 EU-Anträge gestellt und sieben genehmigt bekommen habe und Partner*in in zwei weiteren Projekten gewesen sei, sodass es sich um eine recht gute Erfolgsquote handelt. Es waren vor allem die Programme der EU-Kommission für lebenslanges Lernen, das Grundtvig-Programm und in den letzten Jahren das Erasmus+-Programm; aber er/sie hatte auch das Programm Creative Europe zweimal versucht, einmal mit einem genehmigten Projekt, und einmal mit dem Programm Europe for Citizens ohne Glück. Er/sie fügte hinzu, dass er/sie, wie auch andere Antragsteller*innen, dazu neige, in den Programmen zu beantragen, wo er/sie bereits erfolgreich war, und dass dies eine zu kurzfristige Herangehensweise an die vielen möglichen Finanzierungsmöglichkeiten sein könnte.

Ein andere*r Befragte*r aus dem Kulturbereich erwähnte, dass er/sie die nordischen Förderprogramme priorisiert habe, obwohl die Fördersummen kleiner seien, weil die Anträge nicht so schwierig zu bearbeiten, die Erfolgsraten im Allgemeinen höher und die Verwaltung und Berichterstattung der Projekte viel einfacher zu handhaben seien.

d) Gründe für erfolglose Antragstellungen

In der Online-Umfrage wurden auch der Grad an erfolglosen Anträgen auf internationale Projektunterstützung und die möglichen Gründe dafür abgefragt.

Auf die Frage, wie oft ihre Anträge auf Kofinanzierung internationaler Projekte erfolglos waren, antworteten die meisten Befragten mit der Option „zwei- bis viermal“ (44%), während weniger „fünfmal oder öfter“ (28%) oder „einmal“ (ebenfalls 28%) nannten.

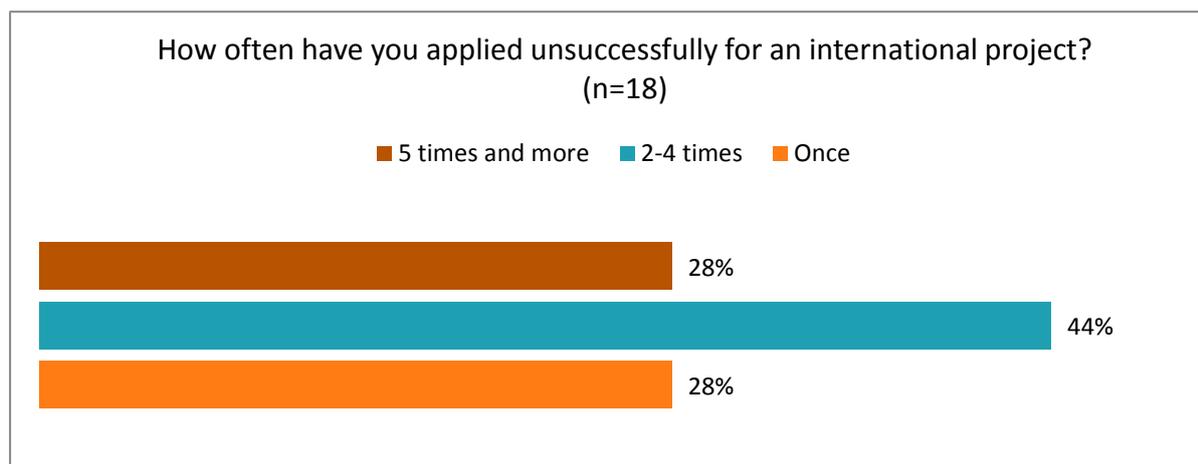


Abb. 48: Wie oft haben Sie erfolglos ein internationales Projekt beantragt?; Dänemark.

Auf die Frage nach den Gründen für die erfolglose(n) Bewerbung(en) antworteten die meisten Befragten, dass „der Bewertungswert nicht hoch genug sei“ (67%), während einige „die Bewerbung wurde auf eine Warteliste gesetzt“ (11%) und „andere Gründe“ (22%) nannten, die man im Zusammenhang mit einer nordischen Bewerbung erläuterte: „Keine Ahnung, es folgt keine Er-

klärung der Ablehnung“; und darin unterscheiden sich die EU-Anträge, bei denen der/die Antragsteller*in die Bewertung und die Gründe für die Bewertung sehen kann. Niemand nannte als Grund, dass „die Organisation, die beantragt hat, aus der Projektrealisierung ausgetreten ist“.

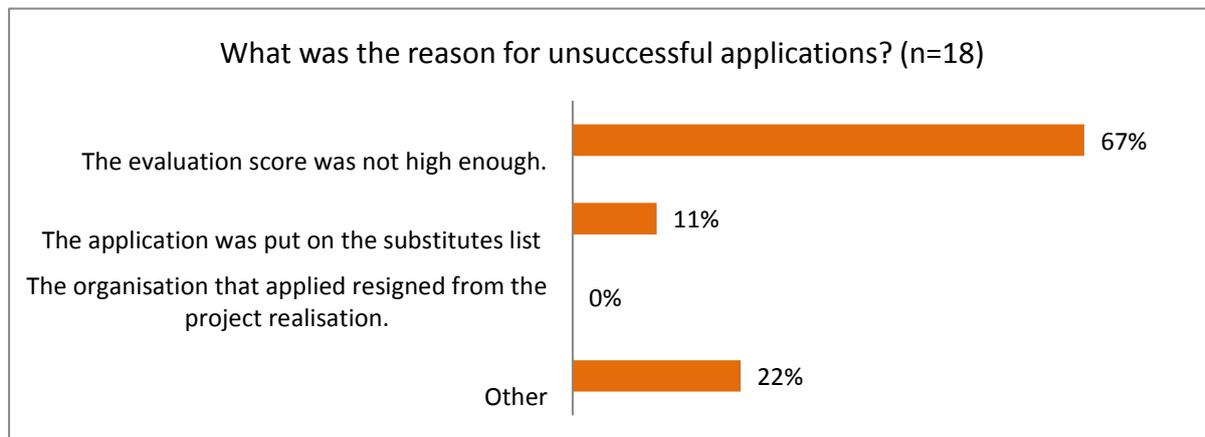


Abb. 49: Was war der Grund für erfolglose Anträge?; Dänemark.

Die allgemeine Herausforderung für die Antragsteller*innen ist der sehr harte Wettbewerb mit Erfolgsraten von typischerweise unter 20% für die meisten EU-Programme in den meisten EU-Ländern. Dieser allgemeine Grund für die vielen erfolglosen Anträge wurde in den Interviews bestätigt.

Der/die Manager*in des Vereins für Erwachsenenbildung betonte, dass man nur dann eine Chance hat, wenn man bereit ist, viel Zeit und Ressourcen für die Antragstellung aufzuwenden, und dennoch ein hohes Risiko besteht, die Förderung nicht zu erhalten. Es kann interessant sein, die Projektidee zu entwerfen und das Projektkonzept zu entwickeln und Partner*innen zu finden und einzubeziehen, aber die Arbeit bei der Erstellung der Anträge ist sehr schwierig und zeitaufwendig. Typischerweise kann der Text der endgültigen Anwendung ein PDF-Dokument von mehr als 200 Seiten sein. Sie müssen auch als erfahrene*r Antragsteller*in erwarten, dass Sie mehr als vier Wochen Vollzeitarbeit in Anspruch nehmen, um einen Antrag für die großen EU-Programme wie Erasmus+, Creative Europe und Europe for Citizens zu entwickeln und vorzubereiten. Sie und Ihre Organisation müssen es also als einen sehr riskanten Aufwand an Zeit und Ressourcen betrachten, und normalerweise haben viele Vereine/Verbände diese Ressourcen nicht.

e) Interessen der Projektmanager*innen

In der Online-Umfrage wurde auch nach dem Interesse der Projektmanager*innen an einer internationalen Tätigkeit in ihrem Tätigkeitsbereich gefragt; fast alle zeigten Interesse (88%), während eine kleine Gruppe ein solches Interesse verneinte (12%).

Die Befragten, die ein Interesse bekundet haben, wurden dann gefragt (s. Abb. 50), warum sie interessiert waren? Eine klare Mehrheit gab inhaltliche und idealistische Gründe an. Die höchste Punktzahl erhielt die Aussage: „Es ist notwendig, sich mit Menschen durch Grenzüberschreitung zu verbinden“ (73% in hohem Maße, 36% in gewissem Maße, 9% in geringem Maße). Die zweithöchste Punktzahl erhielt die Aussage: „Ich möchte von Ansätzen in anderen Ländern lernen“ (64% in hohem Maße, 36% in gewissem Maße). Die dritthöchste Punktzahl erhielt die Aussage:

„Ich mag den Austausch mit Menschen aus anderen Ländern in meinem Arbeitsbereich“ (55% in hohem Maße, 36% in gewissem Maße, 9% in geringem Maße).

Die pragmatischeren Gründe erhielten niedrigere Werte. Die ökonomische Aussage „Es ist eine zusätzliche Möglichkeit, Mittel aufzubringen“ erhielt einen Mittelwert (45% in hohem Maße, 27% in gewissem Maße, 27% in geringem Maße). Die Anweisung „Ich wurde von meiner Organisation beauftragt, dies zu tun“ bekam überraschend eine relativ hohe Punktzahl (36% in hohem Maße, 9% in gewissem Maße, 18% in geringem Maße, 36% überhaupt nicht). Zum Schluss erhielt die rückgratlose Aussage „Ich hatte gerade die Möglichkeit, dies zu tun oder es auszuprobieren. Es stehen keine konkreten Motivationen dahinter“ die niedrigste Punktzahl (2% in hohem Maße, 18% in gewissem Maße, 30% in geringem Maße, 50% überhaupt nicht).

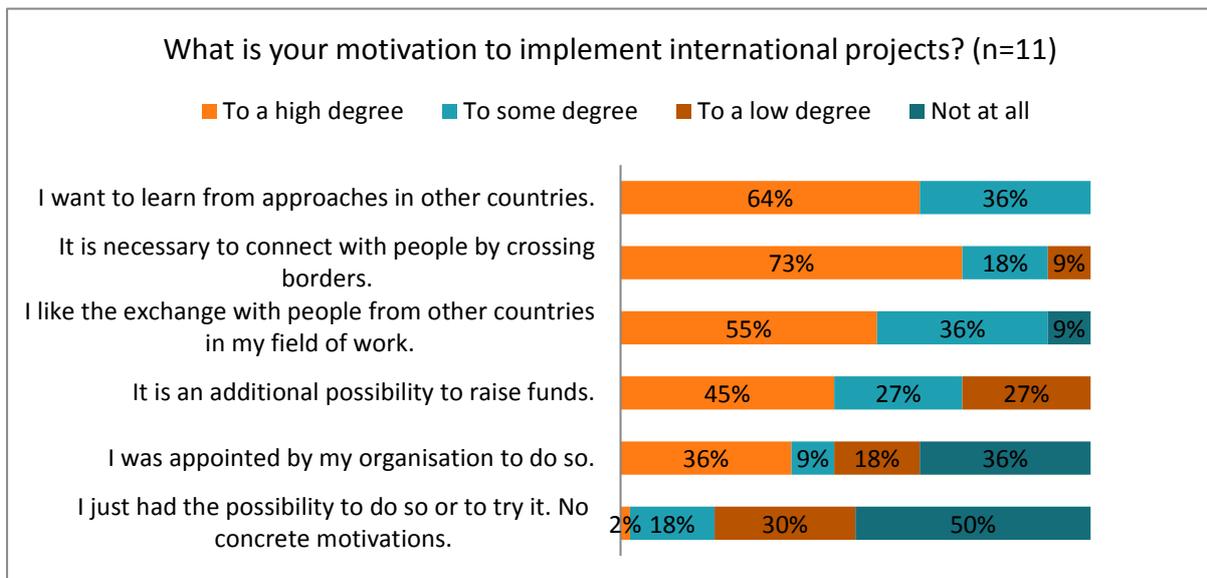


Abb. 50: Was motiviert Sie dazu, internationale Projekte umzusetzen?; Dänemark.

In den Interviews wurden die erfahrenen internationalen Projektmanager*innen auch nach ihrer Motivation zur Umsetzung von Projekten der internationalen Zusammenarbeit gefragt. Alle Befragten betonten in vielfältiger Weise den Mehrwert des persönlichen Kontaktes als professionellen und persönlichen Bonus. Als Beispiel nannte die/der Generalsekretär*in des Kulturverbands:

„Es kann mehr Gründe geben. Zum einen gibt es neue Erfahrungen für die Qualitätsentwicklung, zum anderen gibt es zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten, um interessante Projekte zu initiieren, und zum anderen ist es sehr erfüllend, sich auf persönlicher und beruflicher Ebene zu treffen, Erfahrungen auszutauschen und mit Partner*innen aus anderen Ländern zusammenzuarbeiten und deren Situation und Ansätze und Praktiken kennenzulernen.“

f) Interessen der Leitungsorgane

Die Mitglieder der Leitungsgremien, wie z. B. Vorstandsmitglieder, Vorsitzende, Präsident*innen usw. wurden ebenfalls nach ihren Motivationen gefragt (s. Abb. 51), die internationale Projektarbeit in ihren Organisationen zu unterstützen.

Die Aussagen mit der höchsten Punktzahl waren die inhaltlichen und idealistischen Gründe „Um die Organisation zu entwickeln, ist es wichtig, von Ansätzen in anderen Ländern zu lernen“ (63% in hohem Maße, 33% in gewissem Maße, 4% in geringem Maße). Etwas tiefer haben wir die Aussage „Es ist notwendig, sich mit Menschen durch Grenzüberschreitung zu verbinden“ (60% in hohem Maße, 33% in gewissem Maße, 7% in geringem Maße).

Die Leitungsorgane unterstützten auch den pragmatischeren finanziellen Grund „Es ist eine zusätzliche Möglichkeit, Mittel aufzubringen, denen wir Priorität gegeben haben“ (33% in hohem Maße, 53% in gewissem Maße, 13% in geringem Maße). Die kooperativere Aussage „Unsere Organisation ist Teil eines internationalen Netzwerks, das regelmäßig gemeinsam Projekte durchführt“, wurde auch etwas unterstützt (31% in hohem Maße, 15% in gewissem Maße, 23% in geringem Maße, 31% überhaupt nicht). Zum Schluss die rückgratlose Aussage „Ich hatte gerade die Möglichkeit, dies zu tun oder es auszuprobieren. Es stehen keine konkreten Motivationen dahinter“ erhielt die niedrigste Punktzahl (0% in hohem Maße, 14% in gewissem Maße, 43% in geringem Maße, 43% überhaupt nicht).

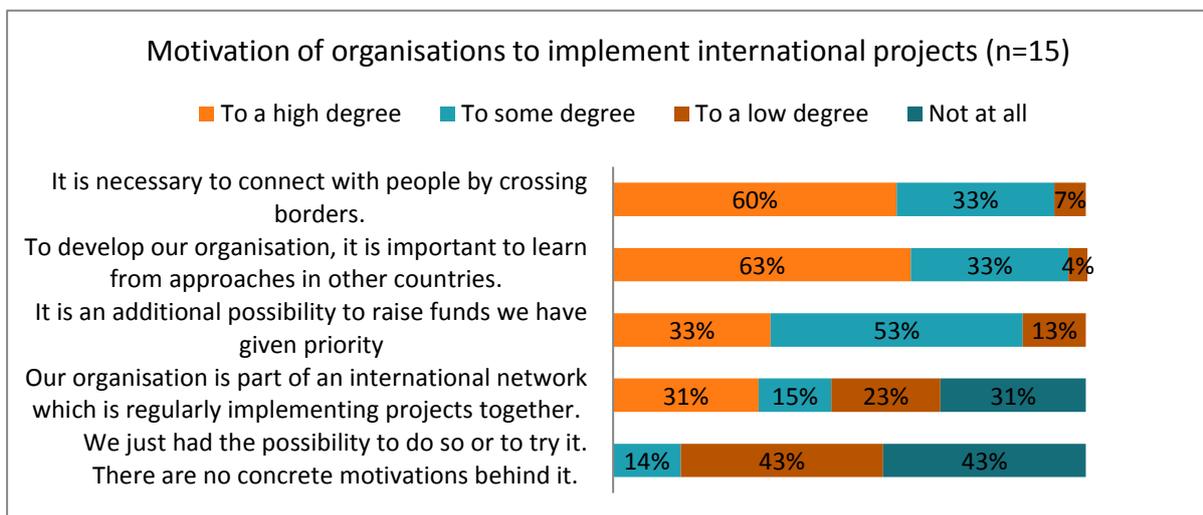


Abb. 51: Was motiviert Sie dazu, mit ihrer Organisation internationale Projekte umzusetzen?; Dänemark.

Wenn wir die Prioritäten der Projektmanager*innen und der Mitglieder der Leitungsgremien vergleichen, sehen wir, dass sie den Standpunkt teilen, dass der internationale Erfahrungs- und Wissensaustausch wertvoll ist, die Zusammenarbeit auf inhaltlichen Gründen beruhen muss und die zusätzliche Möglichkeit, Mittel aufzubringen, auch für die Organisationen wichtig ist.

g) Rollen als Koordinator*in oder Partner*in

In der Online-Umfrage haben wir auch gefragt (s. Abb. 52), welche Rolle die Organisation in den umgesetzten internationalen Projekten einnahm, entweder als koordinierende Organisation oder als Partnerorganisation.

Da es sich um eine Frage mit der Möglichkeit mehrfach zu antworten handelte, zeigen die Ergebnisse, dass die meisten der Organisationen, die von den Befragten vertreten wurden, sowohl als Partnerin als auch als Koordinatorin an der internationalen Projektzusammenarbeit beteiligt waren (92% für beide Rollen).

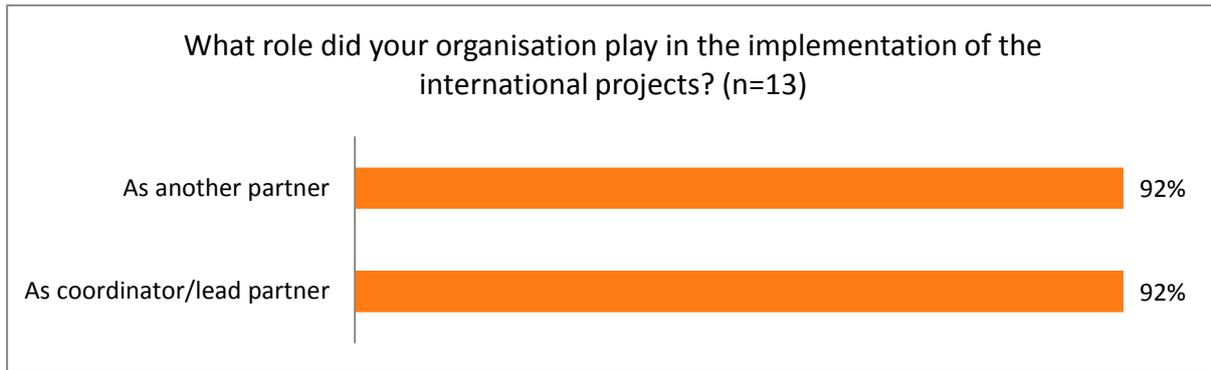


Abb. 52: Welche Rolle hatte Ihre Organisation bei der Umsetzung der internationalen Projekte? (Mehrfachantworten möglich); Dänemark.

Die Interviews zeigten auch, dass die an der internationalen Projektzusammenarbeit beteiligten zivilgesellschaftlichen Verbände hauptsächlich als Partner, aber auch als Koordinatoren fungiert haben. Typischerweise beginnen Verbände ihre internationale Zusammenarbeit als Partner, und danach haben einige die Motivation und die Ressourcen auch Koordinator zu sein. Jedenfalls gibt es in jedem Projektteam nur eine*n Koordinator*in und mehrere Partner*innen, so dass die Partner*innen immer die Mehrheit in der internationalen Zusammenarbeit haben werden.

Die/der Generalsekretär des Kulturverbands erwähnte im Interview:

„Es ist in vielerlei Hinsicht einfacher, Partner*in als Koordinator*in in einem Projekt zu sein, aber andererseits kann es auch einige zusätzliche Anstrengungen bedeuten, die eigene Organisation als potenzielle Partnerin zu fördern.“

Die/der Leiter*in der nationalen Stiftung verwies auf die Worte Jesu nach Matthäus 13,12: „Denn wer da hat, dem wird gegeben werden, und er wird die Fülle haben.“ Mit anderen Worten, wenn Sie eine große, gut etablierte ZGO mit vielen Mitarbeiter*innen sind, ist es viel einfacher, die Organisation als potenzielle Partnerin in internationalen Projekten zu fördern. Ja, oft können Sie einfach abwarten, dass einige antragstellende Organisationen Sie finden und einladen, an den Beantragungen teilzunehmen. Im Gegensatz dazu kann es für kleinere Vereine schwieriger sein, als Partner ausgewählt zu werden, sodass sie stattdessen versuchen können, Koordinatoren zu sein, wenn sie international arbeiten wollen.

III. Erfolgsindikatoren

a) Grad der Unterstützung durch die Leitungsebene

Insgesamt ist die Unterstützung durch die Leitungsorgane für die Antragsteller*innen und Projektmanager*innen in den Verbänden nicht beeindruckend. In der Online-Umfrage haben wir die Projektmanager*innen gefragt „Haben Sie von Ihrer Organisation Unterstützung bei der Beantragung oder Durchführung internationaler Projekte erhalten?“ und nur 55% haben zugestimmt, 45% abgelehnt.

Die Interviews verstärkten den Eindruck, dass mehr Unterstützung benötigt wird. Hier haben wir auch gefragt, ob sie als Projektmanager*in von Ihrer Organisation unterstützt wurden?

Wenn ja, welche Art von Unterstützung? War das hilfreich? Und was wäre hilfreich? Der/die Direktor*in des Vereins für Erwachsenenbildung erklärte darauf:

„Nein, unsere Organisation hatte nicht die Ressourcen, um den Projektmanager besonders zu unterstützen, weder für die Antragstellung noch für die anschließende Koordination des Projekts. Wir mussten unseren eigenen Weg finden und im weiteren Verlauf selbstständig lernen. Es wäre hilfreich gewesen, Unterstützung sowohl bei der Antragstellung als auch bei der Koordination zu erhalten. Die Unterstützung kann in Form von Beratung oder Mentoring durch erfahrene Fundraiser und Koordinator*innen sowie kurzen Schulungen erfolgen, wenn möglich im nationalen Kontext oder auch im transnationalen Kontext.“

b) Bildungsangebote zur Verbesserung der Kompetenzen

Auch die internationalen Projektmanager*innen wurden gefragt, ob sie selbstständig Bildungsangebote nutzen, um ihre Kompetenzen zu erweitern. Positiv ist, dass eine Mehrheit von 73% ja gesagt hat, und nur 27% nein.

Die meisten, die Bildungsangebote in Anspruch nahmen, wurden dann gefragt (s. Abb. 53): „Welche Art von Bildungsangebot haben Sie mindestens einmal genutzt?“ Hier war das meistgenutzte Angebot Schulung/Workshop (100%), dann Konferenz/Symposium (88%) und das Webinar erhielt den dritthöchsten Rang (38%), während Job-Shadowing überhaupt nicht genutzt wurde.

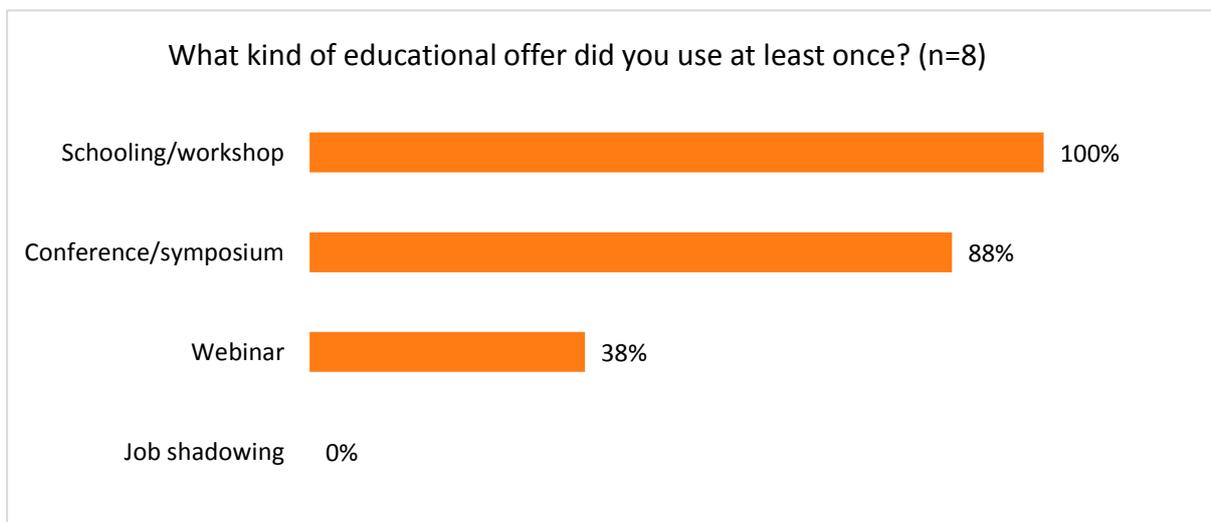


Abb. 53: Welche Art von Bildungsangebot haben Sie mindestens einmal genutzt? (Mehrfachantworten waren möglich); Dänemark.

Die Interviews erweckten den Eindruck, dass die Leitungsebene einer systematischen Weiterbildung ihrer Mitarbeiter*innen im Umgang mit der internationalen Arbeit keine Priorität einräumt.

Keine*r der Projektmanager*innen erwähnte ein bezahltes Weiterbildungsprogramm, aber einige hatten versucht, Erasmus+-Mobilitätsunterstützung für die Weiterbildung zu erhalten. Der/die Manager*in der nationalen Stiftung erwähnte, dass er/sie „mehrmals einen Antrag gestellt und einmal ein Erasmus+-Mobilitätsstipendium für einen einwöchigen Kurs zur Vorberei-

tung erfolgreicher EU-Anträge erhalten habe, und es war sehr nützlich“. Er/sie kannte keine relevanten dänischen Kurse über die Koordination und das Management von EU-Projekten, obwohl es einige relevante Kurse auf EU-Ebene geben kann; sie sind jedoch ziemlich teuer, und für seine Organisation verlangt das einen Erasmus+-Mobilitätszuschuss, um die Möglichkeiten nutzen zu können.

c) Grad der Fortbildungen

In der Online-Umfrage haben wir die Gruppe der Projektmanager*innen gefragt (s. Abb. 54): „Wie oft nehmen Sie an dieser Art von Ausbildung teil?“ und insgesamt waren die Antworten wenig beeindruckend.

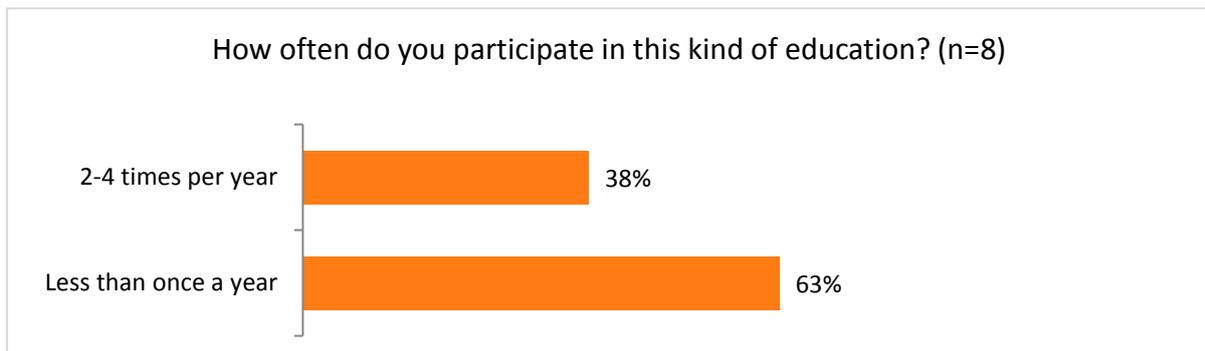


Abb. 54: Wie oft nehmen Sie an dieser Art von Bildungsangebot teil?; Dänemark.

Die meisten Befragten, die ein Bildungsangebot genutzt haben, gaben an, es weniger als einmal im Jahr genutzt zu haben (63%), während eine kleinere Gruppe es zwei- bis viermal pro Jahr genutzt hat (38%).

Der Eindruck einer geringen Priorität der Weiterbildung wurde durch die Interviews untermauert. Der/die Direktor*in des Vereins für Erwachsenenbildung erwähnte, dass die Schlüsselpersonen nicht selten an eintägigen Konferenzen teilnahmen, um neue Inputs zu gewinnen und ihre Netzwerke zu stärken, während es keine Zeit und kein Geld gab, längere Ausbildungsangebote zu bezahlen, weder ein- bis zweiwöchige Kurse noch Teilzeitsemesterangebote. Das Hauptproblem besteht darin, das erforderliche zusätzliche Personal zu bekommen und zu bezahlen, um das Personal im Bildungsurlaub zu ersetzen. Hier können Erasmus+ und nordische Mobilitätsförderprogramme dazu beitragen, alle Kosten für Gebühren, Reisen und Unterkunft zu übernehmen, aber sie erstatten trotzdem nicht das Gehalt der verlorenen Arbeitstage.

IV. Herausforderungen für internationales Projektmanagement

a) Herausforderungen bei der Umsetzung internationaler Projekte

Generell sind die Projektmanager*innen bei der Beantragung und Umsetzung internationaler Projekte mit vielen Herausforderungen konfrontiert. In der Online-Umfrage haben wir die Projektmanager*innen dazu befragt (s. Abb. 55).

Die drei größten Herausforderungen waren mangelndes Wissen bei der Gestaltung der Anträge (46% in hohem Maße, 27% in gewissem Maße, 27% in geringem Maße); mangelnde Fähigkeiten bei der Koordination internationaler Projekte (9% in hohem Maße, 55% in gewissem Maße, 27% in geringem Maße, 9% überhaupt nicht); und nicht zuletzt ein Mangel an Unterstützung durch die eigene Organisation (36% in hohem Maße, 9% in gewissem Maße, 55% in geringem Maße).

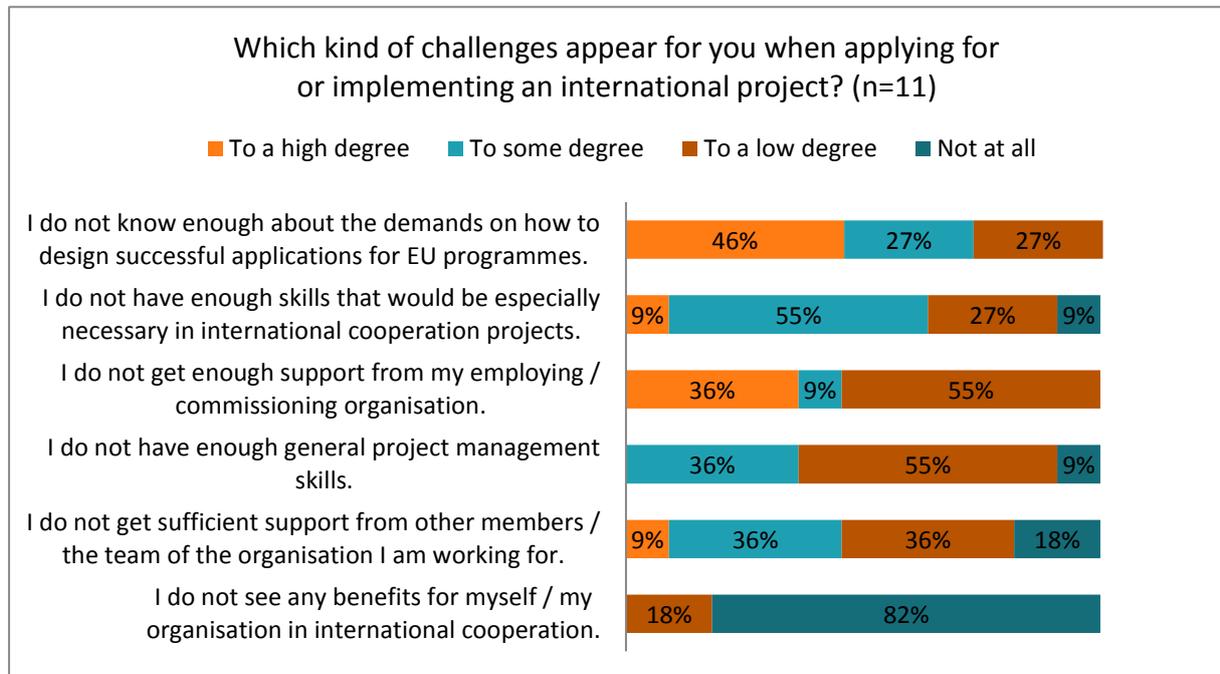


Abb. 55: Mit welchen Herausforderungen sind Sie konfrontiert, wenn Sie ein internationales Projekt beantragen oder umsetzen?; Dänemark.

Bei den drei kleinen Herausforderungen ging es um einen Mangel an Unterstützung durch andere Mitglieder der eigenen Organisation (9% in hohem Maße, 36% in gewissem Maße, 36% in geringem Maße, 18% überhaupt nicht); den eigenen Mangel an allgemeinen Projektmanagementfähigkeiten (0% in hohem Maße, 36% in gewissem Maße, 55% in geringem Maße, 9% überhaupt nicht); und darum, dass kein Nutzen für sich selbst oder die eigene Organisation durch internationale Zusammenarbeit gesehen wurde (0% in hohem Maße, 0% in gewissem Maße, 18% in geringem Maße, 82% überhaupt nicht).

Der Mangel an Kenntnissen zur Unterzeichnung des Antrags wurde in der anschließenden offenen Frage bestätigt, in der ein*e Befragte*r erwähnte:

„Ich war auf einem Kurs zur Antragstellung in einem EU-Programm, nachdem ich Partner und nicht Koordinator in einem Grundtvig-Projekt war. Habe aufgegeben, weil es anscheinend noch komplizierter ist. Habe mich seitdem erfolgreich für Nordplus beworben.“

Die Gesamtaussage der Online-Umfrage lautete, dass die Projektmanager*innen vor allem ihr Wissen für die Antragstellung für die internationalen Projekte und ihre Fähigkeiten zur Koordination internationaler Projekte auffrischen müssen und dafür auch mehr Unterstützung durch ihre Leitungsorgane benötigen.

Diese Botschaften wurden in den Interviews untermauert. Auf die Frage nach den Voraussetzungen für die erfolgreiche Realisierung von Projekten der internationalen Zusammenarbeit erwähnte der/die Geschäftsführer*in der nationalen Stiftung:

„Ich denke, die Voraussetzungen dafür sind zweierlei. Zuerst müssen Sie die Zeit und die Ressourcen haben, um in eine Person oder ein Projektteam zu investieren, das einen Antrag mit der erforderlichen Qualität vorbereiten kann, um eine Chance auf einen Zuschuss zu haben; und akzeptieren, dass die Erfolgsaussichten immer noch weniger als 50% betragen können. Zweitens müssen Sie über das Personal verfügen, das als Projektkoordinator*in für sehr anspruchsvolle internationale Projekte fungieren kann, sowie über das Personal, das für das Finanzmanagement und den Abschlussbericht zuständig ist. Typischerweise benötigen Sie Personen mit früheren Erfahrungen als Projektmanager*in im lokalen oder nationalen Kontext und Sie könnten auch eine zusätzliche Aus- oder Weiterbildung benötigen, um solche Aufgaben zu bewältigen.“

b) Herausforderungen bei der Unterstützung der Projektmanager*innen

In der Online-Umfrage haben wir auch die Organisationsleiter*innen und Mitglieder der Leitungsgremien (s. Abb. 56) gefragt, welche Herausforderungen für Ihre Organisation bestehen, wenn Sie versuchen, ihre Projektmanager*innen bei internationalen Projekten zu unterstützen.

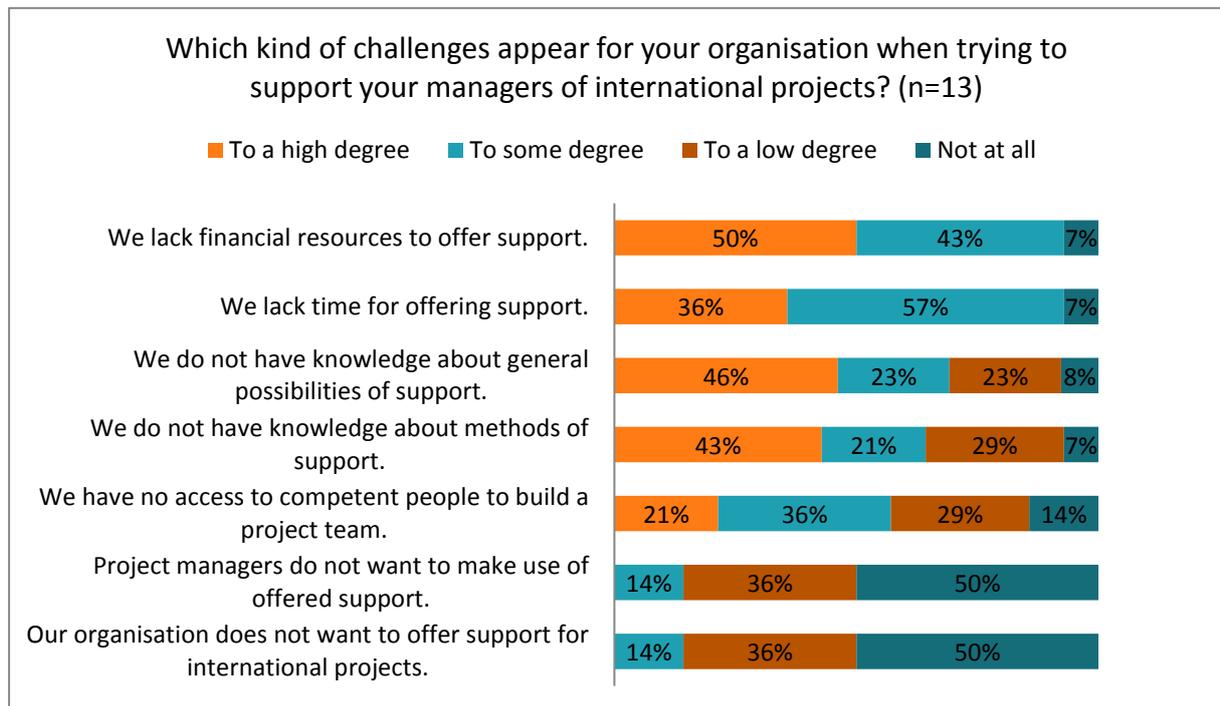


Abb. 56: Mit welchen Herausforderungen ist Ihre Organisation konfrontiert, wenn Sie Ihre internationalen Projektmanager*innen unterstützen wollen?; Dänemark.

Die größte Herausforderung war der Mangel an finanziellen Mitteln für die Unterstützung (50% in hohem Maße, 43% in gewissem Maße, 7% in geringem Maße). Danach wurden vier verwandte Gründe, die sich auf Ressourcenmangel beziehen, als andere ziemlich hohe Herausforderungen angesehen, nämlich „Uns fehlt die Zeit für die Bereitstellung von Unterstützung“, „Wir haben

kein Wissen über allgemeine Unterstützungsmöglichkeiten“, „Wir haben kein Wissen über Unterstützungsmethoden“ und „Wir haben keinen Zugang zu kompetenten Personen, um ein Projektteam aufzubauen“.

Geringfügige Herausforderungen waren, dass Projektmanager*innen keine angebotene Unterstützung in Anspruch nehmen wollen und die Organisation keine Unterstützung für internationale Projekte anbieten will (beide 0% in hohem Maße, 14% in gewissem Maße, 36% in geringem Maße, 50% überhaupt nicht).

Die allgemeine Botschaft der Online-Umfrage ist nicht mangelndes Interesse, sondern ein Mangel an Ressourcen in den Organisationen, um die erforderliche Unterstützung zu leisten. Es scheint, dass die Projektmanager*innen mehr, bessere und kostengünstigere externe Unterstützung benötigen, wenn sie ihr Engagement in internationalen Projekten verstärken wollen.

In der offenen Frage zu den Herausforderungen erwähnt ein*e Befragte*r: „Es ist schwer, Orte zu finden, an denen man Rat und Hilfe bekommt“. Auf die offene Frage, wie man diese Herausforderungen meistern kann, schlugen andere Umfrageteilnehmer*innen „Videogespräch, bei dem alle Schritte der Beantragung überprüft werden“ und wieder „besserer Zugang zu Beratung“ oder „ein*e engagierte*r Berater*in, der/die Unterstützung und Hilfe bei der Antragstellung anbieten kann“ vor.

Die Interviews bestätigten diese Kernbotschaften. Der/die Vorsitzende der nationalen Stiftung bemerkte:

„Die dänische Nationalagentur für die EU-Programme bietet eintägige Informationsveranstaltungen an, bei denen sie über die Programme berichten und das Antragsformular vorstellen, aber es geht mehr um die technischen Anforderungen und sie beinhalten keine tieferen Optimierungen und Tricks, wie man eine erfolgreiche Beantragung durchführen kann. Sie bieten auch ein eintägiges Informationstreffen für erfolgreiche Antragsteller*innen, in dem sie über den Rahmen und die Anforderungen an den Abschluss und die Berichterstattung der Projekte berichten, aber es ist auf einer sehr grundlegenden Ebene. Daher besteht ein klarer Bedarf an europäischen Schulungskursen, sowohl für die Vorbereitung von Anträgen als auch für die Koordinierung von Projekten, einschließlich spezieller Kurse zu Teilfragen wie Finanzmanagement, interne Kommunikation in den Projektteams, Verbreitung, Bewertung usw.“

Das Vorstandsmitglied des Vereins für Erwachsenenbildung konnte sich vorstellen, dass ein neues offenes Netzwerk für Anfänger*innen in der internationalen Projektzusammenarbeit sowohl hilfreich als auch motivierend sein könnte; und es könnte gut sein, wenn es sowohl für die Schlüsselpersonen als auch für die Mitglieder der Leitungsorgane offen wäre.

2.6 Österreichischer Bericht zu Erfolgen und Herausforderungen

Aron Weigl und Isabel Monaghan, EDUCULT

I. Stichprobenbeschreibung

a) Online-Umfrage

Die Umfrage unter Projektmanager*innen und Organisationen im Bereich der zivilgesellschaftlichen Erwachsenenbildung war zwischen Januar und April 2019 online zugänglich. Die Einladung zur Teilnahme wurde an Nutzer*innen von ERASMUS+ Programmen im Bereich Erwachsenenbildung gesendet sowie über EPALE und den institutseigenen E-Mail- und Newsletter-Verteiler bekannt gemacht. Insgesamt beteiligten sich 27 österreichische Organisationen an der Umfrage, davon gehen 18 Antworten in die Auswertung bzgl. der Erfolge und Herausforderungen im internationalen Projektmanagement von zivilgesellschaftlichen Organisationen.

Von den Umfrageteilnehmer*innen sind elf weiblich (61,1%), fünf männlich (27,8%), eine Person wählte „Anderes“ aus (5,6%) und eine weitere beantwortete die Frage nicht. Die meisten der Befragten sind zwischen 30 und 59 Jahre alt, wobei die 50- bis 59-Jährigen den größten Anteil ausmachen (38,9%). 27,8% sind zwischen 30 und 39 Jahre alt. Jeweils zwei Personen geben an, zwischen 40 und 49 bzw. 60 und 69 Jahre alt zu sein (11,1%), eine Person ist zwischen 20 und 29 Jahre alt (5,6%) und eine weitere beantwortete die Frage nicht.

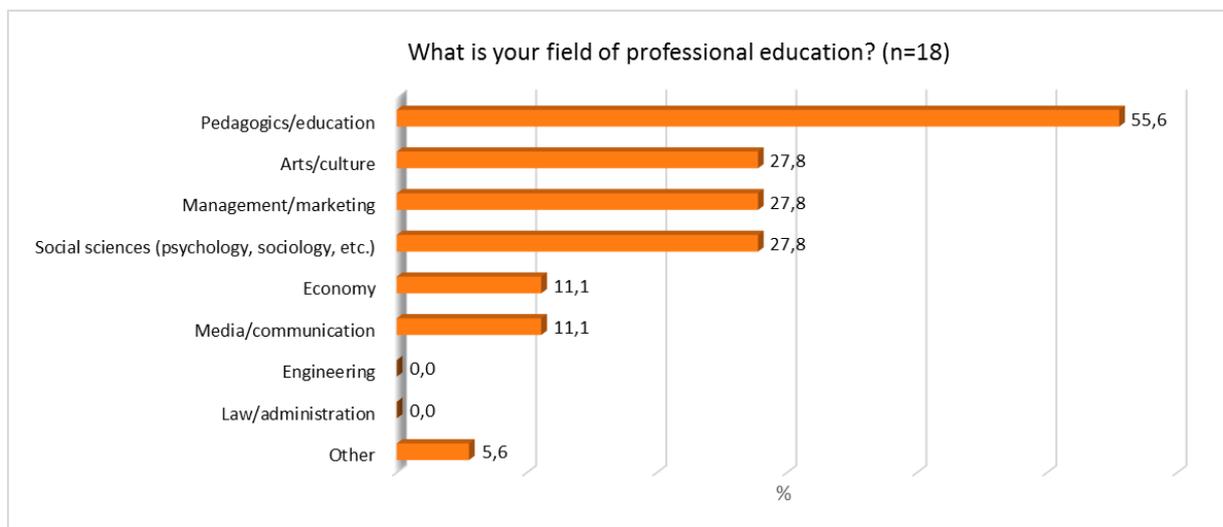


Abb. 57: Was ist das Feld Ihrer beruflichen Ausbildung? (Mehrfachantworten möglich); Österreich.

Die meisten Umfrageteilnehmer*innen haben einen Ausbildungshintergrund im Bereich der Pädagogik/Bildung (55,6%). Weitere sind aus den Bereichen Kunst/Kultur, Management/Marketing sowie Sozialwissenschaften (je 27,8%). Weniger repräsentiert sind wirtschaftliche Ausbildungshintergründe und Medien/Kommunikation (je 11,1%).

b) Qualitative Interviews

Die Gesprächspartner*innen wurden aus dem Netzwerk von EDUCULT, aus den in den letzten Jahren erfolgreich an internationalen Projekten (ERASMUS+) beteiligten Organisationen sowie aus aufgrund der Online-Umfrage an weiteren Gesprächen interessierten Personen. Dabei wurden Interviewpartner*innen gefunden, die den vier Zielgruppen entsprechen:

- A. Projektmanager*innen, erfahren in internationalem Projektmanagement (mind. zwei internationale Projekte)
- B. Organisationsleiter*innen, erfahren in internationalem Projektmanagement (mind. zwei internationale Projekte)
- C. Projektmanager*innen, unerfahren in internationalem Projektmanagement
- D. Organisationsleiter*innen, unerfahren in internationalem Projektmanagement

Gruppe A	Gruppe B	Gruppe C	Gruppe D
Weiterbildung und Beratung; Zukunftsentwicklung	Weiterbildung und Beratung; Zukunftsentwicklung	Weiterbildung und Beratung; Kunst, Kultur, Diversity, Teilhabe	Weiterbildung und Beratung; Kunst, Kultur, Diversity, Teilhabe
Veranstaltungen und Weiterbildung; Politische Bildung	Veranstaltungen und Weiterbildung; Politische Bildung	Veranstaltungen und Beratung für beruflichen Neuwiedereinstieg; Diversity und Gender	Weiterbildung, Veranstaltungen und Beratung; Soziales, Inklusion und Teilhabe
Veranstaltungen und Bildungsangebote; Kunst und Kultur, Partizipation	Veranstaltungen und Bildungsangebote; Kunst und Kultur, Partizipation	Veranstaltungen und Bildungsangebote; Kunst und Kultur, Diversity	
Bildungsberatung, Qualitätsentwicklung; Interkultur, Integration		Weiterbildung und Beratung; Forschung	

Es fanden zehn telefonische Interviews im März und April 2019 statt. Aufgrund von Mehrfachfunktionen der interviewten Personen können die vier Gruppen insgesamt 13-mal abgedeckt werden.

Die Tatsache, dass unter den Befragten viele Organisationsleiter*innen selbst auch im Projektmanagement tätig sind, zeichnet den zivilgesellschaftlichen Bereich in Österreich aus. Eine differenzierte Auswertung der Antworten aus der Umfrage und den Interviews in Bezug auf die Funktion erscheint deshalb nicht sinnvoll.

Die Befragten haben einen ähnlichen beruflichen Hintergrund wie die an der Umfrage beteiligten Personen. Sie kommen aus den Bereichen Bildung, Bildungsmanagement, E-Learning, Qualitätsmanagement, Sozialpädagogik, Theater oder Politikwissenschaft.

II. Good Practice im internationalen Projektmanagement in Österreich

a) Arbeitsfelder

Obwohl die Stichprobe nur Personen umfasst, die im Bereich der Erwachsenenbildung tätig sind, ist klar, dass die Befragten in Österreich in der Regel auch in anderen Bildungsbereichen arbeiten. In der Stichprobe sind diejenigen, die auch in der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätig sind, am stärksten vertreten. 44,4% der Befragten (8 P.) gehören dieser Gruppe an. Ein Drittel (6 P.) arbeitet auch in der Jugendbildung. Weniger Menschen sind auch in der Schulbildung (3 P.; 16,7%) und im Hochschulbereich (2 P.; 11,1%) zusätzlich zur Erwachsenenbildung tätig.

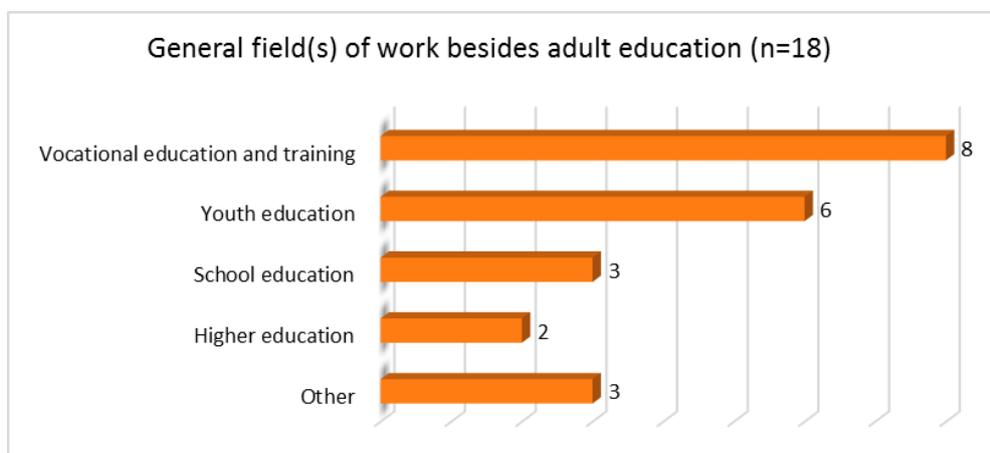


Abb. 58: Bitte wählen Sie Ihr(e) allgemeine(s/n) Arbeitsfeld(er) im Bildungsbereich. (Mehrfachantworten möglich); Österreich.

Das Kriterium für die Auswahl der Stichprobe war die Aktivität im Bereich des non-formalen und/oder informellen Lernens. Zwei Drittel der Befragten arbeiten ausschließlich in diesem Bereich, während ein Drittel angab, sowohl im non-formalen/informellen als auch im formalen Lernen tätig zu sein.

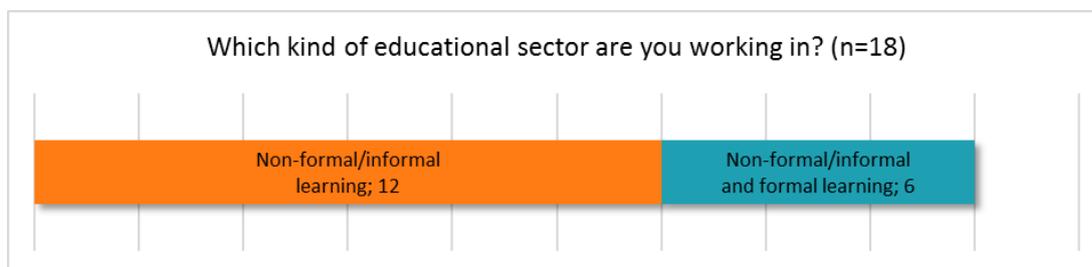


Abb. 59: In welchem Bildungssektor arbeiten Sie? (Mehrfachantworten möglich); Österreich.

Inhaltlich und thematisch bewegen sich die Befragten in sehr unterschiedlichen Bereichen, wobei der größte Teil, zwei Drittel, dem Bereich Bildung und Wissenschaft zugeordnet sind. Aufgrund der Stichprobenauswahl von EDUCULT ist es nicht verwunderlich, dass die zweitgrößte Gruppe im Bereich Kultur, Sport und Freizeit tätig ist (44,4%). Darüber hinaus werden die Be-

reiche internationale Aktivitäten (38,9%) und soziale Angelegenheiten (33,3%) sowie Gesundheit (27,8%) häufiger erwähnt.

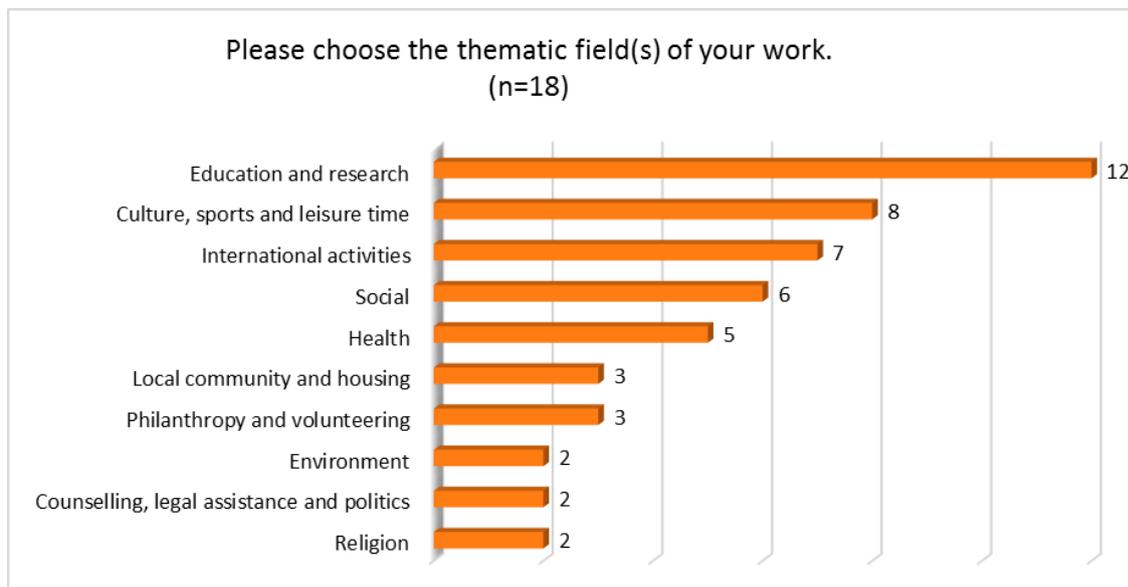


Abb. 60: Bitte wählen Sie Ihr(e) thematische(s/n) Arbeitsfeld(er). (Mehrfachantworten möglich); Österreich.

b) Arbeitsfunktionen

Alle 18 Befragten arbeiten in einer zivilgesellschaftlichen Organisation. Eine*r von ihnen antwortete, dass er/sie auch für eine öffentliche Organisation arbeiten würde.

Auffällig ist, dass von den Befragten mehrere Personen sowohl als Projektmanager*innen (12 P.; 66,7%) als auch als Direktor*in bzw. Leiter*in der eigenen Organisation (9 P.; 50,0%) tätig sind. Vier Befragte sind für die internationalen Kooperation in der Organisation zuständig und eine Person arbeitet als fachliche Assistenz der Geschäftsführung.

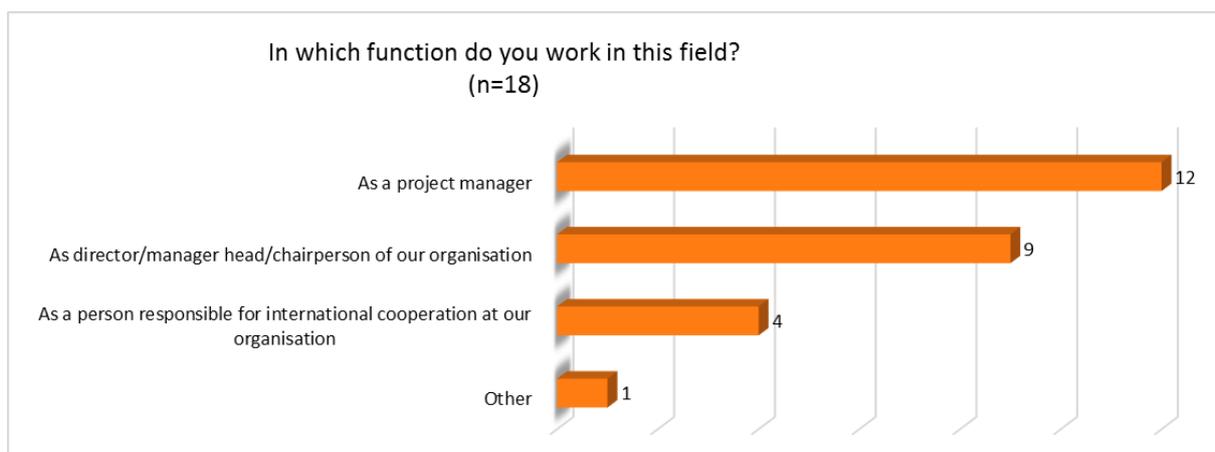


Abb. 61: In welcher Funktion arbeiten Sie in diesem Feld? (Mehrfachantworten möglich); Österreich.

c) Erfahrungen mit internationalem Projektmanagement

Rund drei Viertel der Befragten (14 P.; 77,8%) haben bereits Anträge für internationale Projekte gestellt. Von diesen geben zwölf an, dass zumindest ein Antrag auch bereits erfolgreich war, so dass mind. ein internationales Projekt umgesetzt werden konnte, das sind also 72,2% der Gesamtheit.

Neben den erfolgreich umgesetzten Projekten waren die meisten derer, die bereits Anträge gestellt haben, (7 von 14) zwei- bis viermal an nicht erfolgreichen Einreichungen beteiligt. Einmal bzw. fünfmal und öfters hatten je drei Personen keinen Erfolg mit Anträgen. Nur eine befragte Person gab an, noch nie ohne Erfolg gewesen zu sein.

Die Befragten erwähnten verschiedene Förderprogramme, bei denen sie in der Vergangenheit beantragt hatten: Strategische Partnerschaften in Erasmus+, Creative Europe, Europa für Bürgerinnen und Bürger, ESF, LEADER, INTERREG, Horizon2020, ESS (ein Programm der Österreichischen Akademie der Wissenschaften) und das ehemalige Grundtvig-Programm. Wenn sie international zusammenarbeiten, dann vor allem mit europäischen Partner*innen, aber auch in einem Fall mit Partner*innen in den USA.

Die Hälfte der Umfrageteilnehmer*innen war als Koordinator*in an internationalen Projekten beteiligt. Bis auf eine Organisation waren diese alle auch als normale*r Partner*in in Projekten involviert sowie vier weitere, also insgesamt dreizehn Personen (72,2%). Aus diesem Grund sind die Unterschiede zwischen diesen beiden Gruppen bei der Beantwortung der Fragen nicht signifikant und werden nicht voneinander getrennt dargestellt.

Die Interviewdaten liefern Informationen über die Größe dieser internationalen Partnerschaften. Im Wesentlichen waren nicht mehr als sieben weitere Organisationen an einem Kooperationsprojekt beteiligt. Die Dauer eines Projekts lag normalerweise zwischen einem und drei Jahren; und die Organisationen arbeiten normalerweise in zwei bis vier internationalen Projekten pro Jahr.

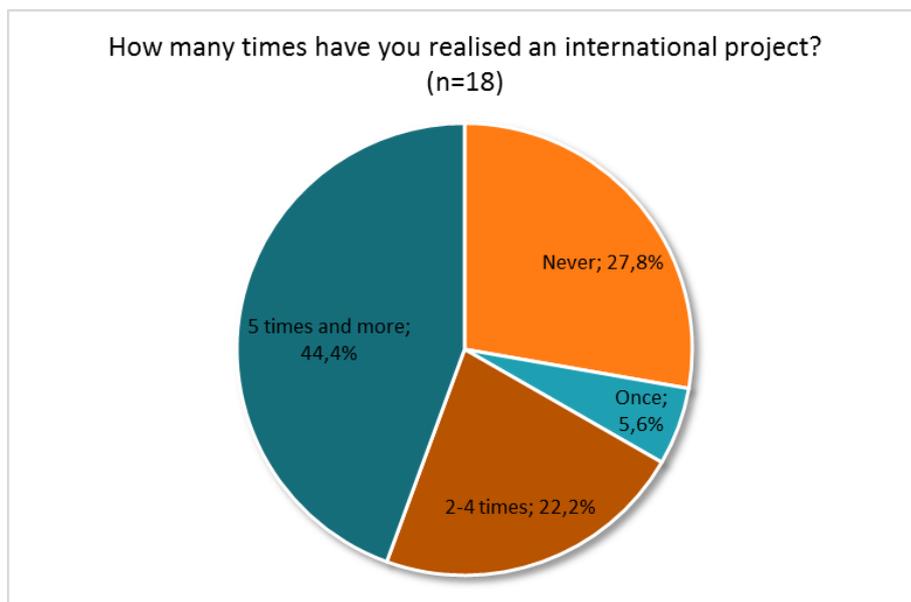


Abb. 62: Wie oft haben Sie ein internationales Projekt realisiert?; Österreich.

Von denen, die bereits internationale Projekte umgesetzt haben, taten das die meisten mindestens zweimal (zwölf von dreizehn Personen). Somit können insgesamt zwei Drittel der Umfrageteilnehmer*innen als erfahren eingeschätzt werden, während der Rest, also ein Drittel, als eher unerfahren im internationalen Projektmanagement bezeichnet werden kann (s. Abb. 62).

d) Motivation zu internationaler Kooperation

Die Befragten in Österreich antworteten ähnlich wie die Befragten aus anderen Ländern in Bezug auf ihre Motivation, in einem internationalen Kooperationsprojekt zu arbeiten. Es ist auch wichtig, dass sie durch Grenzüberschreitungen (67% in hohem Maße) mit Menschen in Kontakt treten und sich mit Menschen aus anderen Ländern in dem jeweiligen Arbeitsbereich austauschen (58% in hohem Maße). Allerdings messen die österreichischen Befragten dem Lernen aus Ansätzen in anderen Ländern im Vergleich mit der europäischen Stichprobe (50% in hohem Maße) weniger Bedeutung bei. Viel weniger sagen, dass sie bis zu einem gewissen Grad für internationale Aufgaben ernannt wurden (18%). Und fast alle verneinen, dass keine konkreten Motivationen dahinter stehen (90% in geringem Maße oder gar nicht).

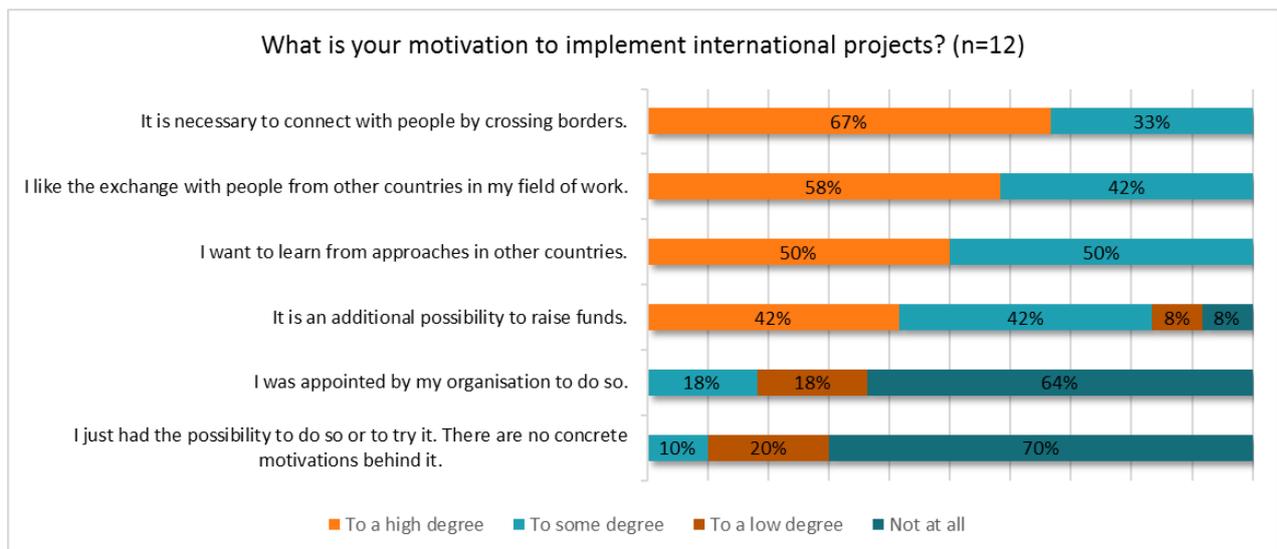


Abb. 63: Was motiviert Sie dazu, internationale Projekte umzusetzen?; Österreich.

In der offenen Frage betonen die Befragten auch, dass es unerlässlich ist, in ihrem Berufsfeld international zu arbeiten. Eine andere Person bemerkte, dass die transnationale Entwicklung des Feldes eine wichtige Motivation sei.

Unter den Befragten scheint die Motivation, in internationalen Kooperationsprojekten zu arbeiten, nicht mit eigenen Erfahrungen des internationalen Austauschs in der Vergangenheit verbunden zu sein. Rund die Hälfte der Befragten berichtete über die persönliche Teilnahme an Erasmus-Studien, Jugendaustausch, internationaler Freiwilligenarbeit, Bildungsreisen oder ähnlichen Aktivitäten.

Die Organisationsleiter*innen wurden nach ihrer Motivation gefragt, internationale Projekte umzusetzen. Im Vergleich zu den Projektmanager*innen sehen die Organisationsleiter*innen die zusätzliche Möglichkeit, Mittel aufzubringen, als wichtiger an (70% in hohem Maße). Im Ver-

gleich zur europäischen Stichprobe sind die österreichischen Organisationen häufiger Teil eines internationalen Netzwerks, das regelmäßig Projekte gemeinsam durchführt (70% in hohem Maße oder in gewissem Maße).

Als weitere Motivationen nennen die Befragten: Stärkung der Menschenrechte, Stärkung qualitativer Bildungsansätze und Stärkung eines offenen Menschheitsbildes.

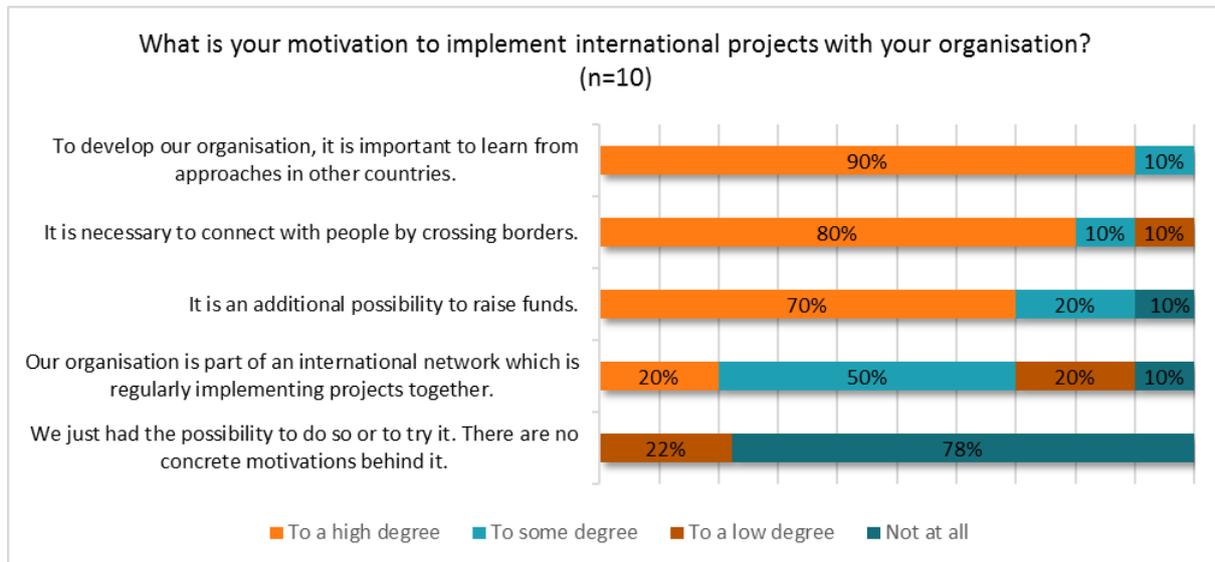


Abb. 64: Was motiviert Sie dazu, mit ihrer Organisation internationale Projekte umzusetzen?; Österreich.

III. Erfolgsindikatoren

a) Grad der Unterstützung von der Leitungsebene

Generell kann man sagen, dass Organisationen ihre Projektmanager*innen bei der internationalen Arbeit unterstützen. Die Projektmanager*innen wurden gefragt, ob sie von ihrer Organisation bei der Beantragung oder Umsetzung internationaler Projekte unterstützt werden. Neun von zwölf Befragten gaben an, dass sie von ihrer Organisation unterstützt wurden.

Die Organisationsleiter*innen und Verantwortlichen für die internationale Zusammenarbeit in der Organisation wurden gleichermaßen gefragt, ob ihre Organisation Projektmanager*innen bei der Beantragung oder Durchführung eines internationalen Projekts unterstützen würde. Ihre Antworten spiegelten die Antworten der Projektmanager*innen wider. Sieben von zehn bestätigten, dass ihre Organisationen ihre Projektmanager*innen auf diese Weise unterstützen würden. Die übrigen drei sagten, dass ihre Organisationen das nicht tun würden.

Da 75% der Projektmanager*innen Unterstützung erhielten und 70% der Organisationsleiter*innen angaben, Unterstützung anzubieten, ist es nicht verwunderlich, dass Unterstützung als Indikator für den Erfolg in Interviews erwähnt wird. Zu den genannten Hilfearten gehörten die Unterstützung in finanziellen und rechtlichen Angelegenheiten sowie die Unterstützung in verschiedenen Projektphasen und die Betreuung durch erfahrene Kolleg*innen.

b) Bildungsangebote zur Verbesserung der Kompetenzen

Elf der zwölf Projektmanager*innen antworteten, dass sie Bildungsangebote nutzen, um ihre Kompetenzen selbstständig auszubauen. Die meisten von ihnen (9 P.) nahmen an Schulungen oder Workshops teil, während die Hälfte von ihnen Webinare nutzte. Sechs Teilnehmer*innen nahmen an Konferenzen/Symposien teil, um ihre Kompetenzen zu verbessern. Nur eine Person nahm an einem Job-Shadowing-Programm teil.

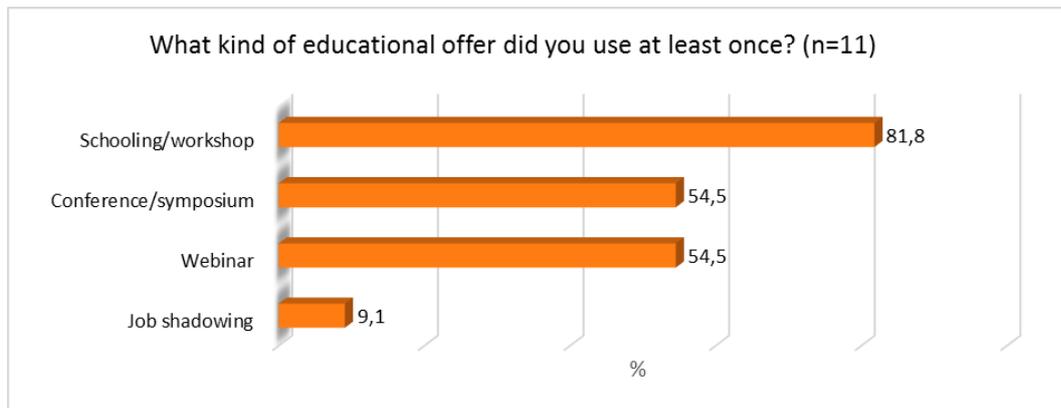


Abb. 65: Welche Art von Bildungsangebot haben Sie mindestens einmal genutzt? (Mehrfachantworten möglich); Österreich.

Diese Ergebnisse wurden in den Interviews bestätigt, in denen die Trainingsmöglichkeiten zweimal als starke Erfolgsindikatoren genannt wurden. Die Befragten berichteten über Trainingsmöglichkeiten wie Workshops, Webinare und gemischte Lerninstitutionen als Erfolgsindikatoren. Job-Shadowing-Möglichkeiten wurden in Interviews nicht erwähnt, obwohl die Unterstützung durch erfahrene Kolleg*innen einmal als Indikator für den Erfolg genannt wurde.

Die Befragten wurden gefragt, wie häufig sie an Bildungsangeboten teilgenommen haben und die Antworten waren ermutigend. Die Mehrheit (54,5%) nahm an zwei bis vier Gelegenheiten pro Jahr teil, während 36,4% einmal pro Jahr teilnahmen und die Minderheit (9,1%) fünfmal pro Jahr oder öfter.

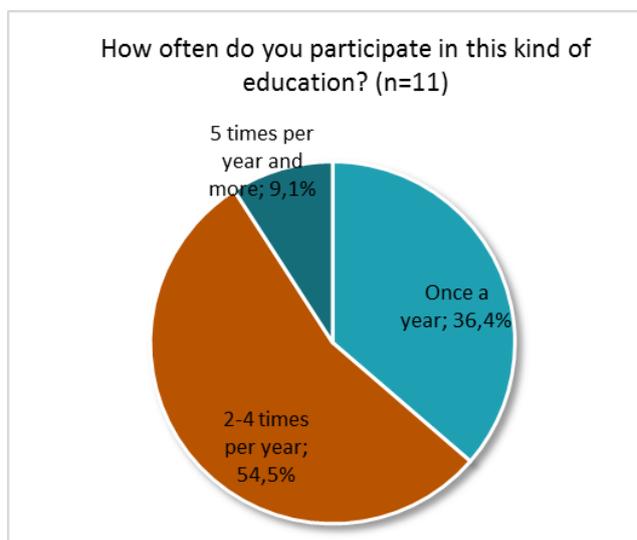


Abb. 66: Wie oft nehmen Sie an dieser Art von Bildungsangebot teil?; Österreich.

Obwohl die Mehrheit der Projektmanager*innen mindestens einmal jährlich an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen hat, ist die Häufigkeit ihrer Teilnahme nach wie vor ein wichtiges Thema. Um effektiv zu sein, so ein*e Befragte*r, müssen diese Möglichkeiten den Projektmanager*innen das Wissen und die Ressourcen bieten, die sie während des gesamten Lebenszyklus des Projekts benötigen und nicht nur zu Beginn oder in der Mitte des Projekts. Daher wäre die Teilnahme an mehr als zwei Trainingsmöglichkeiten ideal für den Erfolg von Projektmanager*innen.

c) Weitere Indikatoren

Neben der Unterstützung durch die Leitungsorgane und Bildungsangebote wurden von den Befragten weitere Erfolgsindikatoren genannt. Sie spiegeln die Fähigkeiten und Eigenschaften der in die Zusammenarbeit einbezogenen internationalen Projektmanager*innen wider:

- Koordinator*in mit Erfahrung in internationalen Projekten, notwendigen Strukturen und Ressourcen,
- eine gemeinsame Sprache haben (gute Englischkenntnisse),
- motivierte Projektmanager*innen für die internationale Arbeit,
- gutes Verständnis für die Förderausschreibung,
- gute Unterstützung durch die Nationalagenturen, die von den Projektmanager*innen genutzt wird.

Für die teilnehmenden Organisationen wäre es gut zu haben:

- Kombination aus etablierten Partnerschaften und dem Erwerb neuer Partnerschaften,
- eigene Mitarbeiter*innen mit unterschiedlichem Fachwissen und übergreifenden Verantwortlichkeiten/Kenntnissen, sodass Abwesenheiten effektiv kompensiert werden können,
- klare Aufgabendefinition,
- gut an die aktuellen Prioritäten und Anforderungen der teilnehmenden Organisationen angepasster Projektplan; gemeinsames Antragschreiben, um das Fachwissen gut zu verteilen und die Bedürfnisse jeder Organisation zu berücksichtigen,
- intelligente Kommunikationsplattform/Projektmanagementsystem,
- Kombination von verschiedenen Fördermöglichkeiten für ein Projekt.

IV. Herausforderungen für internationales Projektmanagement

a) Herausforderungen bei der Umsetzung internationaler Projekte

Die Befragten wurden gebeten, die spezifischen Herausforderungen zu bewerten, denen sie bei der Beantragung oder Durchführung internationaler Projekte häufig ausgesetzt sind. Das größte Hindernis war demnach ein Mangel an Wissen über die Gestaltung von Anträgen für EU-Programme (33,3% in hohem Maße, 16,7% in gewissem Maße, 41,7% in geringem Maße, 8,3% überhaupt nicht). Der Kampf um die Gestaltung von Bewerbungen für EU-Projekte tauchte während der gesamten Interviews immer wieder auf und war sowohl ein Hindernis als auch ein wichtiger Indikator für den Erfolg. Die Unterstützung bei der Antragstellung, die Vor- und Endkontrolle durch die Nationalagenturen sowie die strategische Planung bei der Antragstellung wurden als erfolgskritisch eingestuft. Es ist daher nicht verwunderlich, dass ein Mangel an Ko-

ordination, Ressourcen und Zeit in den Anwendungs- und Planungsprozessen auch in Interviews als große Herausforderungen für Projektmanager*innen genannt wird.

Projektmanager*innen berichteten auch, dass es an den notwendigen Fähigkeiten im internationalen Projektmanagement mangelt (8,3% in hohem Maße, 16,7% in gewissem Maße, 41,7% in geringem Maße, 33,3% überhaupt nicht) als Hindernis für ihren Erfolg. Den Interviews zufolge gehörten dazu fehlende Informationen über die Projektkoordination, schlechtes Finanzmanagement, geringe Erfahrung und Schwierigkeiten bei der Aufgabenteilung. Die Befragten nannten auch nicht aufeinander abgestimmte Erfahrungen und Kompetenzen verschiedener Partner als Herausforderung, mit der sie im internationalen Projektmanagement konfrontiert sind. Ein*e Befragte*r merkte an, dass die Möglichkeiten zur Verbesserung dieser Fähigkeiten und Kompetenzen eingeschränkt sind, da Trainingsworkshops oft zeitaufwendig und kostspielig sind.

Einige der befragten Projektmanager*innen waren auch der Meinung, dass sie nicht genügend Unterstützung von ihrer Organisation erhalten, obwohl die Interviewpartner*innen diese nicht so stark empfanden (25,0% in gewissem Maße, 33,3% in geringem Maße, 41,7% überhaupt nicht). In Interviews wurde einmal die begrenzte Unterstützung durch Organisationen erwähnt. Häufiger wurden Beschwerden über unterschiedliche Fähigkeiten und Erwartungen der Partnerorganisationen laut.

Zu den kleineren Herausforderungen gehörten ein Mangel an allgemeinen Projektmanagementfähigkeiten (16,7% in gewissem Maße, 33,7% in geringem Maße, 50,0% überhaupt nicht), unzureichende Unterstützung durch andere Mitglieder und das Team der Organisation (9,1% in gewissem Maße, 54,5% in geringem Maße, 36,4% überhaupt nicht) und schließlich keinen Nutzen in internationaler Projektkooperation für sich selbst oder die Organisation zu sehen (16,7% in geringem Maße, 83,3% überhaupt nicht).

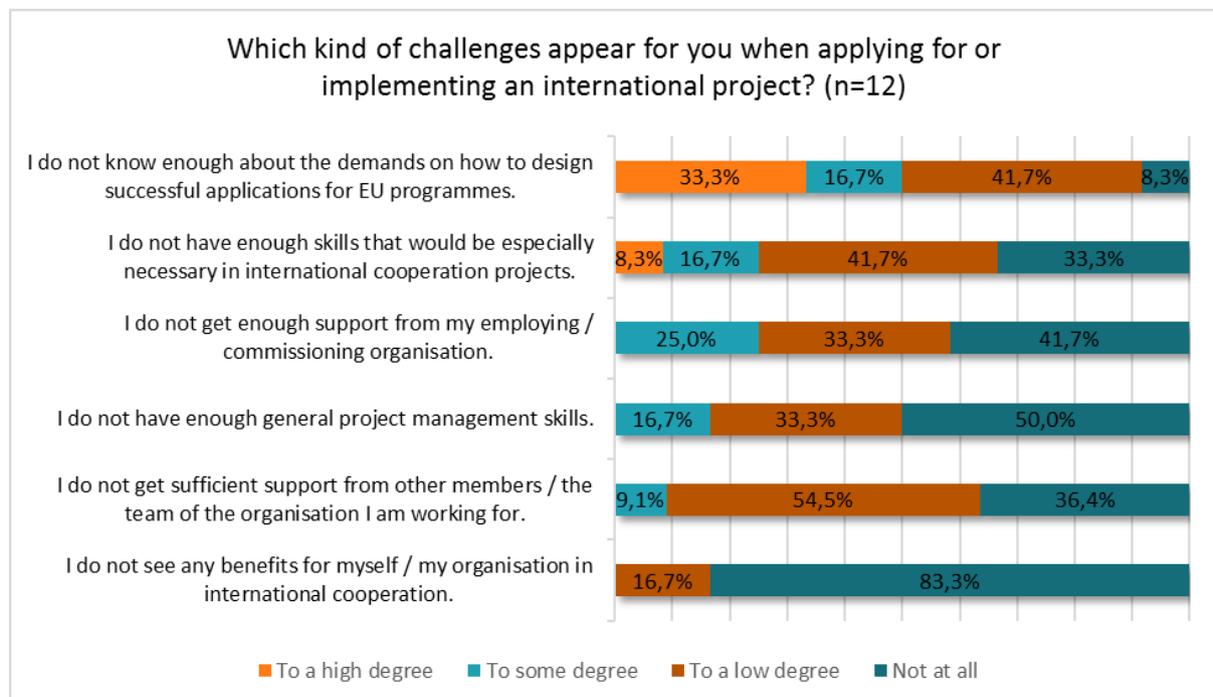


Abb. 67: Mit welchen Herausforderungen sind Sie konfrontiert, wenn Sie ein internationales Projekt beantragen oder umsetzen?; Österreich.

b) Herausforderungen bei der Unterstützung von Projektmanager*innen

Auf der Leitungsebene wurden die Befragten gebeten, die Frage zu beantworten, welche Herausforderungen sich für ihr Unternehmen ergeben, wenn Sie versuchen, ihre Projektmanager*innen in internationalen Projekten zu unterstützen? Die häufigste Antwort war ein Mangel an finanziellen Mitteln (70% in hohem Maße, 10% in gewissem Maße, 20% in geringem Maße). Zweitens fehlte die Zeit zur Unterstützung von Projektmanager*innen (40% in hohem Maße, 30% in gewissem Maße, 10% in geringem Maße, 20% überhaupt nicht).

Einige Umfrageteilnehmer*innen meinten, dass nicht genügend Wissen über die allgemeinen Möglichkeiten der Unterstützung vorhanden wäre (33,3% in gewissem Maße, 22,2% in geringem Maße, 44,4% überhaupt nicht). Die größte Herausforderung für die Unterstützung von Projektmanager*innen war das fehlende Wissen über die Methoden der Unterstützung (22,2 % in gewissem Maße, 22,2 % in geringem Maße, 55,6 % überhaupt nicht).

Es gab einen breiten Konsens über die am wenigsten herausfordernden Hindernisse, darunter: kein Zugang zu kompetenten Personen für ein Projektteam (44,4% in geringem Maße, 55,6% überhaupt nicht); Projektmanager*innen, die an Unterstützung desinteressiert waren (40,0% in geringem Maße, 60,0% überhaupt nicht); die Organisation, die nicht daran interessiert war, zu unterstützen (100,0% überhaupt nicht).

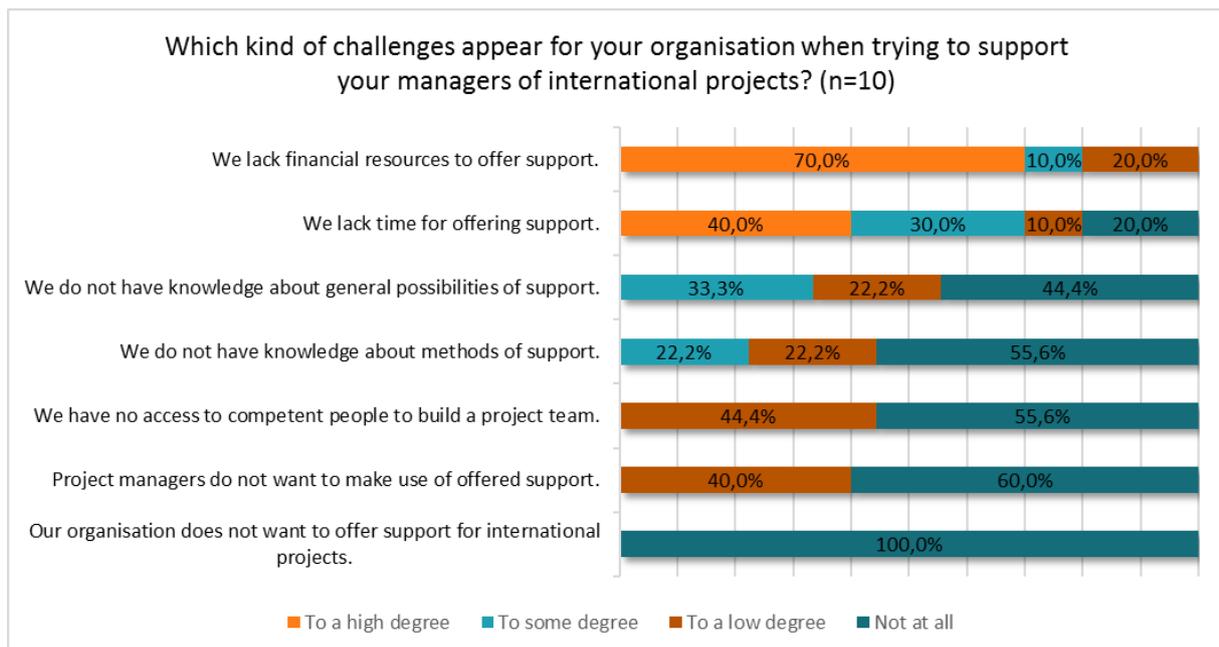


Abb. 68: Mit welchen Herausforderungen ist Ihre Organisation konfrontiert, wenn Sie Ihre internationalen Projektmanager*innen unterstützen wollen?; Österreich.

3. Unterstützungsangebote von Nationalagenturen

Isabel Monaghan, EDUCULT

Um die Unterstützungsangebote für internationale Projektmanager*innen zu verbessern, ist es notwendig, die derzeit angebotenen Möglichkeiten und Ressourcen zu bewerten. Im Folgenden wird daher der Erfolg von Förderanträgen im Bereich des Lebenslangen Lernens sowie die Möglichkeiten analysiert, die die Nationalagenturen sowohl Antragsteller*innen als auch Begünstigten im Bereich der Erwachsenenbildung, insbesondere der Erasmus+-Programme KA1 (Mobilitätsprojekte) und KA2 (Strategische Partnerschaften), bieten. Für die Beurteilung erfolgreicher Anträge wurden nur die Antworten auf Befragungen herangezogen, sodass alle enthaltenen Zahlen von den nationalen Behörden stammen. Was die Unterstützung von Antragsteller*innen und Begünstigten betrifft, so wurden sowohl die Antworten der Nationalagenturen auf die Erhebung als auch die nach einer Bewertung der Websites und Portale der Nationalagenturen erhobenen Praktiken verwendet. Es sei darauf hingewiesen, dass, da mehrere Agenturen nicht an der Umfrage teilgenommen haben, einige der Agenturen uneinheitlich und einige überrepräsentiert sind.

3.1 Quantitative Analyse

Die Nationalagenturen, die an der Umfrage teilgenommen haben, lassen sich in der Regel in drei Kategorien einteilen. Diejenigen, die die Anzahl der Antragsteller*innen für eines oder beide KA1- und KA2-Programme mit über 55 angaben, diejenigen, die zwischen 30 und 55 Antragsteller*innen angaben, und diejenigen, die weniger als 30 Antragsteller*innen angaben.

In fast allen Fällen entsprach die Zahl der Anträge der Größe des Landes. Die Länder mit den größten gemeldeten Bewerberpools stellen sich daher wie folgt dar: Italien, Polen, Rumänien, das Vereinigte Königreich und die Tschechische Republik. Von diesen kamen 2018 die meisten aus Italien mit 77 KA1- und 143 KA2-Anträgen. Die hohen Zahlen, die aus den Befragungsergebnissen in diesen Ländern erkenntlich werden, waren angesichts ihrer schieren Größe relativ wenig überraschend; alle der oben genannten Länder haben eine Bevölkerung im zweistelligen Millionenbereich. Die Erfolgsquoten der Antragsteller*innen in Polen, Großbritannien und Rumänien waren für KA2-Programme mit rund 30% konstant. Für Polen und das Vereinigte Königreich war auch die Konsistenz der erfolgreichen KA1-Anträge bei etwa 60% (Rumänien lieferte keine Daten für KA1). Die italienische Nationalagentur genehmigte zwischen 30 und 35% der Anträge für die Programme KA1 und KA2.

Die zweitgrößte Gruppe bestand aus Litauen, Slowenien, Kroatien und Dänemark. Diese Länder mit einer Bevölkerung zwischen zwei und neun Millionen Einwohner*innen meldeten zwischen 30 und 55 Anträge. Die Akzeptanzraten für diese Länder waren relativ uneinheitlich. Während Kroatien und Dänemark mit 84% bzw. 63% hohe Erfolgsraten in KA1 aufwiesen, meldeten sowohl Slowenien als auch Litauen Quoten, die näher an 50% lagen. In KA2 waren die Ergebnisse

ähnlich verstreut. Slowenien verzeichnete eine Erfolgsquote von 20%, Dänemark 26%, Litauen 50% und Kroatien 35%.

Schließlich gingen in Irland, Norwegen, Luxemburg, Malta und Norwegen weniger als 30 Anträge für die Antragsrunde 2017/2018 ein. Diese Ergebnisse erweisen sich als komplizierter, da nicht alle diese Länder entsprechend kleine Populationen haben. Während Malta und Luxemburg weniger als eine Million Einwohner*innen haben, sind Norwegen und Irland relativ größer. Alle diese Länder, mit Ausnahme von Irland, hatten keine getrennten Erfolgsraten für KA1 und KA2. Luxemburg meldete mit rund 80% den höchsten Prozentsatz an Erfolgen, während Malta bei 50% und Norwegen bei 25% lagen. Irland meldete jedoch eine Erfolgsquote von 70% für KA1 und eine Erfolgsquote von 50% für KA2.

Insgesamt war der Erfolg der Anträge auf KA1-Programme höher als bei KA2-Programmen.

3.2 Angebote für Antragsteller*innen

Die Unterstützung von Antragsteller*innen für Mobilitätsprojekte (KA1) und Strategische Partnerschaften (KA2) ist innerhalb der EU sehr unterschiedlich. Die vorgesehenen Unterstützungsinstrumente für Antragsteller*innen bei ihren Bewerbungen und zur Bereitstellung der erforderlichen Informationen hängen von der Größe und den Ressourcen ab, die der betreffenden Nationalagentur für Erasmus+ zur Verfügung stehen. Die meisten Agenturen bieten den Antragsteller*innen allgemeine Programminformationen, notwendige Dokumente und Informationsveranstaltungen an. Die Art der weiteren Unterstützung für Antragsteller*innen ist nicht so vorhersehbar wie die Unterstützung für Begünstigte, da es vielleicht weniger Überblick und weniger Mittel gibt, die von der Europäischen Kommission zur Verfügung gestellt werden. Im Folgenden werden verschiedene Arten der Unterstützung veranschaulicht, die den unterschiedlichen Bedürfnissen der Agenturen und der Antragsteller*innen, mit denen sie zusammenarbeiten, gerecht werden.

Epos, die Nationalagentur von Erasmus+ in Belgien, bietet Antragsteller*innen, die an einem internationalen Projektmanagement interessiert sind, ein äußerst umfassendes Unterstützungssystem. Im Herbst veranstalten sie einen Informationstag für KA1-Bewerber in Brüssel sowie zwei Informationstage für KA2-Antragsteller*innen in Brüssel und der Provinz Diest. Für beide Projekte stellt **epos** ein „Project Set-up Form“ zur Verfügung, mit dem eine Idee formuliert werden kann, mit der Möglichkeit, Feedback zu erhalten. Diese Formulare können bis zum 1. Februar des Antragsjahres eingereicht werden. Auf der Website werden auch Mittel für Konsultationen mit potenziellen Partner*innen im Ausland beworben, sofern diese Besuche vor Ende Januar stattfinden.¹

Antragsteller*innen können auch bei einem von drei Schreibworkshops zum Verfassen von Anträgen für jede einzelne Initiative (KA1 und KA2) profitieren; alle drei Veranstaltungen finden in verschiedenen Städten Belgiens statt. Obwohl **epos** keine Beratung zu abgeschlossenen Anträgen abgibt, empfehlen sie die Konsultation zweier anderer flämischer Organisationen: Europa Haus Ryckvelde und Europa Schloss Alden Biesen.

¹ <https://www.epos-vlaanderen.be/nl/wil-je-een-aanvraag-voor-een-strategisch-partnerschap-ka2-doen>

Epos zeichnet sich unter seinen Peer-Organisationen in der gesamten EU durch seine persönliche Unterstützung während des gesamten Bewerbungsprozesses aus. Eine solche Unterstützung war sowohl auf Agentur-Websites als auch in den Umfrageergebnissen ungewöhnlich. Die Agenturen können sich schwer tun, individuelle Ressourcen bereitzustellen, da sie unterfinanziert, unterbesetzt oder anderweitig mit einer großen Anzahl von Antragsteller*innen überfordert sind. Allerdings haben mehrere Agenturen neben **epos** Maßnahmen ergriffen, um Antragsteller*innen individueller zu betreuen. In einer Antwort auf eine der Befragungen erinnerte ein*e Mitarbeiter*in des Österreichischen Austauschdienstes (**OeAD**) daran, dass sowohl vor als auch nach der Antragstellung Prüfungen des Antrages angeboten werden. Das heißt, der **OeAD** bewertet den potenziellen Erfolg eines Projekts anhand dessen Strategie und Ziels in der ersten Prüfung und führt dann, nachdem die Antragsteller*innen die empfohlenen Änderungen vorgenommen haben, ein persönliches Gespräch, um den dann folgenden Entwurf des Projektantrags zu besprechen.

Die slowenischen, norwegischen und irischen Agenturen erwähnen ähnliche Angebote in der Befragung und auf ihren Websites und zitieren Schulungen und Schreibworkshops sowie individuelle Beratungsrunden am Telefon, per E-Mail oder persönlich.² Die Möglichkeit für Antragsteller*innen, sich mit Gutachter*innen oder Mitarbeiter*innen der Agentur persönlich zu treffen oder zu sprechen, ist für Antragsteller*innen wertvoll, scheint aber problematisch zu sein. Die spanische Nationalagentur **SEPIE** stellt sich dieser Herausforderung, indem sie den Antragsteller*innen personalisierte Telefondienst-Keycodes zur Verfügung stellt. Diese Codes ermöglichen es Antragsteller*innen, Evaluator*innen bequem projektbezogen zu kontaktieren, um eine persönliche Beratung zu erhalten.³

Der effektive Einsatz von Technologien, um Informationen an die Antragsteller*innen zu vermitteln und deren Erfolg zu erleichtern, ist oft notwendig, wenn eine persönliche Betreuung nicht möglich ist. **Ecorys UK** bietet ein Erasmus+-Quiz an, um Antragsteller*innen bei der Entscheidung zu helfen, für welche Leitaktion sie beantragen sollten. Die irische Agentur **Léargas** aktualisiert ihren Blog, Insights genannt, regelmäßig mit Artikeln, die Begünstigten und Antragsteller*innen zur Verfügung stehen. Der Blog verfügt über eine Seite „Project Lifecycle“, die Manager*innen in allen Phasen ihrer Projekte berät. Der Blog ist ein besonders hilfreiches Werkzeug, da er es auch aktuellen oder ehemaligen Projektmanager*innen ermöglicht, ihre Erfahrungen und Tipps zu posten und auszutauschen.

Die **französische Erasmus+-Agentur** ist zwar nicht in ihrer Unterstützung herausragend, muss aber bzgl. ihres Portals Penelope+ erwähnt werden.. Für die Nutzung der Website ist kein Passwort erforderlich und sie bietet sowohl Antragsteller*innen als auch Begünstigten Unterstützung. Im Hinblick auf Antragsteller*innen bietet die Website eine Suchmaschine, um Erasmus+-„Entwickler*innen“ oder Akteur*innen in verschiedenen Bereichen zu finden, die potenzielle Antragsteller*innen beraten können. Die Suchmaschine besteht aus einer Karte der Entwickler*innen mit der Möglichkeit, die Ergebnisse nach Region, Projekttyp, Abschnitt und Art der Unterstützung zu filtern.⁴

² <https://www.leargas.ie/>

³ <http://www.sepie.es/>

⁴ <https://www.erasmusplus.fr/penelope/developpeurs.php>

Penelope+ bietet auch Dokumente, die für Antragsteller*innen bei der Vorbereitung ihrer Bewerbungen benötigt werden, klare Aufschlüsselungen der Prozesse und notwendige Schritte für Anträge sowie Beispiele für bewährte Verfahren von ehemaligen Begünstigten. Generische Partnersuchtools wie EPALE, Europass und Euroguidance sind auf der Website verfügbar. Die Möglichkeit, den Newsletter zu abonnieren oder der Nationalagentur auf Facebook, Twitter und anderen Social Media-Seiten zu folgen, besteht auch für Antragsteller*innen und Begünstigte. Das Erscheinungsbild der Website hebt sich neben anderen Plattformen und Websites der Nationalagenturen durch ihre Einfachheit und Zugänglichkeit ab, was bei erstmaligen internationalen Projektmanager*innen von Bedeutung ist.

Innerhalb der Erasmus+-Nationalagenturen scheint die Unterstützung für Antragsteller*innen am dringendsten erweiterungsbedürftig zu sein. Die Agenturen verfügen jedoch über eine weitgehende Autonomie bei der Unterstützung der Antragsteller*innen, sodass sie die Bedürfnisse der von ihnen betreuten Regionen besser berücksichtigen können. Im Allgemeinen scheint eine Kombination von Möglichkeiten zur personalisierten Unterstützung mit technologischen und Online-Ressourcen die Bedürfnisse von Projektmanager*innen, die an der Teilnahme an den Programmen KA1 und KA2 interessiert sind, am besten zu erfüllen.

3.3 Angebote für Begünstigte

Die Datenlage über die den Begünstigten gebotenen Unterstützungsmöglichkeiten ist vermutlich unvollständig, da Veranstaltungen und Nachrichten auch per E-Mail oder Online-Plattformen verbreitet werden, die den Empfänger*innen von Zuschüssen zur Verfügung stehen. Die meisten hier dargestellten Informationen stammen aus Antworten auf Fragen, die an die nationalen Behörden geschickt wurden, was einen detaillierten, aber selektiven Überblick über die zur Verfügung gestellten Ressourcen ermöglicht. Dennoch bieten die meisten Nationalagenturen den Begünstigten von KA1- und KA2-Zuschüssen ähnliche Möglichkeiten, da die Ergebnisse ihrer Unterstützung strenger überwacht werden. Es gibt einige Unterschiede in der Art und Weise und wiederum auf der Ebene der Personalisierung im Ansatz der Nationalagenturen. Die Unterschiede und Übereinstimmungen werden untersucht, um einen besseren Überblick über die Art der Unterstützung der Agenturen zu erhalten.

Fast alle Nationalagenturen bieten ein Kick-off-Meeting für die neuen Begünstigten an. Diese Treffen beinhalten in der Regel die finanziellen und rechtlichen Informationen, die für den Beginn des Projekts erforderlich sind. Wie es die Antwort von **ANPCDEF** (Rumänien) ausdrückte, konzentrierten sich diese Treffen auf:

- den Inhalt der Vereinbarung und ihrer Anhänge,
- das technische und finanzielle Management,
- die Risikovermeidung,
- die Nutzung des Mobility Tool+,
- die Verbreitung und Nutzung der Ergebnisse,
- die Merkmale der intellektuellen Ergebnisse,
- die Anforderungen an Monitoring und Evaluation, die von der Nationalagentur während des Lebenszyklus des Projekts durchzuführen sind.

Die Kick-off-Meetings geben oft den Ton für das Verhältnis zwischen der Nationalagentur und den Projektmanager*innen vor. Einige Agenturen, wie z. B. die **ANPCDEF**, sorgen dafür, dass Projektmanager*innen aus den Vorjahren bei diesen ersten Treffen anwesend sind. Diese erfahrenen Projektmanager*innen haben nicht nur die Möglichkeit, über ihre eigene Arbeit zu informieren, sondern können auch einige der Herausforderungen und Erfolge diskutieren. Die slowenische Nationalagentur **CMEPIUS** betonte in der Befragung die Bedeutung von Netzwerkmöglichkeiten und der gegenseitigen Zusammenarbeit zwischen den Begünstigten und der Nationalagentur sowie unter den Begünstigten selbst.

Auch die Möglichkeiten für Öffentlichkeitsarbeit und Kontakte zwischen den Begünstigten sind während des gesamten Lebenszyklus eines Projekts nicht selten. Die Agenturen bieten Tutorials, Webinare oder Workshops zur Verbreitung und Förderung sowohl innerhalb als auch außerhalb der Erasmus+-Community an. Die irische Agentur **Léargas** bietet Manager*innen die Möglichkeit, auf dem Blog der Website zu posten. In ähnlicher Weise veröffentlicht **Ecorys UK** Erasmus+-Geschichten, die als Inspiration und gute Praxis sowie für Fördermöglichkeiten zur Verfügung stehen. Peer-Sharing kann auch in Seminaren zur Jahresmitte stattfinden. Die italienische Nationalagentur **INDIRE** organisiert jährlich ein Monitoringseminar für KA2-Begünstigte. An dem Treffen nehmen durchschnittlich 100 Manager*innen teil, die weitere Informationen über das Mobility Tool+ und andere Online-Ressourcen erhalten. Das Seminar gibt allen Begünstigten aber auch die Möglichkeit, die Highlights, Ziele und Materialien ihrer Projekte vorzustellen. Das Monitoring des Projektfortschritts ist eine notwendige Pflicht aller Nationalagenturen, aber die Art dieser Kontrollen reicht von den von der **ANPCDEF** verwendeten „Progress Monitoring Reports“ bis hin zu persönlicheren telefonischen Konsultationen der polnischen Agentur **FRSE**.

Die ganzjährige Unterstützung spiegelt die gleiche Spannung zwischen persönlichen und unpersönlichen/technischen Angeboten wider. Im Idealfall bieten die Agenturen den Begünstigten Online-Tools in Verbindung mit einer individuelleren Betreuung. **ANPCDEF** bietet beispielsweise ein Webinar und einen persönlichen Workshop zur Nutzung des Mobility Tool+ und zur Vorbereitung des endgültigen Berichts an. Agenturen können auch Veranstaltungen mit Nationalagenturen in anderen Bereichen oder Ländern organisieren. Durch die Zusammenarbeit können die Länder Kosten und Verantwortung teilen und gleichzeitig die internationale Zusammenarbeit und Vernetzung fördern. Im August 2018 organisierte die französische Nationalagentur zusammen mit den finnischen, luxemburgischen und kroatischen Büros eine Veranstaltung zur Wirksamkeit von Projekten. Ein*e Teilnehmer*in äußerte sich diesbezüglich folgendermaßen:

„The seminar met expectations and it was nice that there were so many participants. Our project ended last summer, but it was nice to notice that we had done things right. It was also interesting to hear how other countries are doing their work in the field. From the experience of others, you get ideas for your own work.“⁵

Transnationale Kooperationsaktivitäten (TCAs) sind besonders wertvoll für Projektmanager*innen in kleineren Ländern oder solche mit begrenztem Zugang zu Erasmus+-Ressourcen, da sie die in anderen Ländern gebotenen Möglichkeiten nutzen und mit Projektmanager*innen aus ganz Europa zusammenarbeiten können. TCAs können eine Reihe von Veranstaltungen, Se-

⁵ http://www.cimo.fi/ajankohtaista/101/1/eurooppalainen_koulutus_antoi_tyokaluja_hankkeiden_vaiuttavuuden_arviointiin_ja_levitykseen

minaren und Workshops umfassen, die es den nationalen Erasmus+-Agenturen ermöglichen, zusammenzuarbeiten und bewährte Verfahren auszutauschen. Projektmanager*innen können sich für die Teilnahme an TCAs bewerben, die von Nationalagenturen mit spezifischen Zielen organisiert werden.

Einige Agenturen, die aufgrund der Größe oder Finanzierung nicht mehrere Meetings oder Seminare organisieren können, bieten stattdessen Webinare oder Online-Workshops an. **INDIRE**, die italienische Nationalagentur, bietet jeder begünstigten Organisation eine persönliche, reservierte Seite auf ihrer Website mit Zugang zu allen relevanten Dokumenten, Kontakten und Details über Zahlungen und Seminarunterlagen. Sie veranstalten auch Webinare, die die Begünstigten auf den Abschlussbericht vorbereiten.

Obwohl die Nationalagenturen thematisch gesehen mit vielen der gleichen Herausforderungen bei der Unterstützung der Empfänger*innen von Zuschüssen konfrontiert sind wie die Antragsteller*innen, sind die Unterschiede zwischen den Nationalagenturen nicht so groß. Die Erwartungen an die Projektmanager*innen ermöglichen nicht nur eine stärkere Unterstützung der Begünstigten, sondern auch einen besseren Zugang zu dieser Unterstützung. Zum jetzigen Zeitpunkt erscheint die Entwicklung der Unterstützung für Antragsteller*innen dringender als eine bessere Unterstützung der Begünstigten. Auch die Verbesserung der Instrumente, die die Antragsteller*innen betreffen (persönliche Beratung, Online-Ressourcen usw.), würde wahrscheinlich eine ähnliche Unterstützungswirkung auf Begünstigte haben.

4. Perspektiven zu Bedarfen und Herausforderungen

4.1 Zentrale Schlussfolgerungen im Ländervergleich

Aron Weigl, EDUCULT

Die Studie zu Erfolgen und Herausforderungen im internationalen Projektmanagement im Bereich des lebenslangen Lernens weist auf zwei grundlegende Charakteristika des zivilgesellschaftlichen Feldes hin:

1. Innerhalb Europas ist das Feld sehr divers und in den Ländern herrschen unterschiedliche Bedingungen.
2. Im Detail lassen sich allerdings ähnliche Erfolgsindikatoren erkennen und Herausforderungen beschreiben, mit denen internationale Projektmanager*innen und deren Organisationen konfrontiert sind.

Im Folgenden wird deshalb auf die jeweiligen Besonderheiten einerseits sowie auf die Gemeinsamkeiten eingegangen. Aufgrund der kleinen Fallzahlen der Befragung lassen sich keine verallgemeinernden Schlüsse ziehen. Auf qualitativer Ebene – gerade in Kombination mit den Interviews – sind aber durchaus Erkenntnisse für den Bereich des zivilgesellschaftlichen internationalen Projektmanagements zu ziehen.

I. Stichproben in den Ländern

Die Teilnehmer*innen an den Befragungen in den Ländern unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht. Die Arbeitsfelder, in denen die meisten Befragten neben dem Bereich des lebenslangen Lernens noch tätig sind ist in Italien und Polen die Jugendarbeit, in Ungarn Schule, in Dänemark höhere Bildung und Schule sowie in Österreich die Berufsbildung.

Auch die Erfahrung der Umfrageteilnehmer*innen variiert stark. So stellen die Befragten in Polen die erfahrenste Gruppe dar. Mehr als zwei Drittel waren bereits als Koordinator*in tätig und ebenfalls zwei Drittel haben bislang mindestens zwei internationale Projekte umgesetzt. In Italien haben die Umfrageteilnehmer*innen dagegen die geringste Erfahrung. Rund ein Drittel hat mehr als zwei umgesetzte internationale Projekte vorzuweisen und es ist nur etwas mehr als ein Viertel, das selbst bereits eine internationale Kooperation koordiniert hat.

Auch die Funktionen innerhalb der Organisationen unterscheiden sich. Zwar haben sich Projektmanager*innen und Organisationsleitungen in allen Ländern ungefähr gleich häufig an der Umfrage beteiligt. Allerdings ist die Zahl der Verantwortlichen für internationale Kooperationen sehr divergierend. Vor allem unter den italienischen Befragten, aber auch in Polen und Dänemark, dagegen weniger in Österreich und Ungarn wird diese Funktion genannt. In Italien haben dagegen weniger Organisationsleitungen teilgenommen.

Ähnlichkeiten sind in Bezug auf das thematische Feld zu beobachten. In allen Ländern haben vor allem zivilgesellschaftliche Organisationen aus dem Kulturbereich und häufiger aus dem Bildungsbereich teilgenommen. Lediglich in Ungarn stellen die im Bereich Community und Wohnen und in Italien die im Bereich Soziales Tätigen auch noch größere Gruppen dar.

Aufgrund dieser Unterschiede in der Zusammensetzung der Stichproben – und wegen der geringen Fallzahlen – sind divergierende Antworten bzgl. Erfolgsindikatoren und Herausforderungen zu erwarten. Detailliertere Aussagen sind deshalb nur auf qualitativer Ebene und in Triangulation mit den Interviewauswertungen möglich.

II. Motivationen

In Bezug auf die Motivationen der Akteur*innen lassen sich einige allgemeine Aussagen treffen. Die Projektmanager*innen wollen vor allem von Ansätzen in anderen Ländern lernen. Sie sehen es in diesem Sinne als notwendig an, Grenzen zu überschreiten, um mit Menschen in Kontakt zu kommen. Alle mögen den Austausch mit Leuten aus ihrem Arbeitsfeld in anderen Ländern.

Das lässt sich gleichermaßen für alle Akteur*innen aller beteiligten Länder sagen, auch für die Ebene der Organisationsleitung. In den meisten Fällen lagen immer konkrete Motivationen hinter der Durchführung internationaler Kooperationen. Die zivilgesellschaftlichen Organisationen sehen internationale Projekte mehrheitlich als eine Möglichkeit, zusätzliche Fördermittel zu generieren.

III. Erfolgsindikatoren

Grundsätzlich lässt sich sagen: Je erfahrener ein*e Projektmanager*in ist, desto erfolgreicher setzt er/sie internationale Projekte um. Was die Charakteristika von Projektmanager*innen betrifft, so lässt sich - abseits von internationalen Projekterfahrungen - allerdings kein besonders erfolgreicher Typus feststellen. Die Richtung der Ausbildung hat jedenfalls laut Interviewanalyse keine Auswirkung auf den Erfolgsgrad der späteren Arbeit.

Allgemeine Erfolgsindikatoren, die in allen Ländern gleichermaßen als bedeutsam sichtbar werden, sind:

- langjährige Erfahrung mit internationalen Kooperationen
- eine gute Einbettung in europäische/internationale Netzwerke
- eine tiefe Kenntnis der EU-Programme, deren Anforderungen und Zielsetzungen
- eine gut ausbalancierte Partnerschaft und ähnliche Projektziele, die von den Partner*innen verfolgt werden
- ausreichende Englischkenntnisse

In den Interviews und der Analyse der Angebote der Nationalagenturen wird deutlich, dass sich die Länder insbesondere bzgl. der Ausgangsbedingungen für internationale Kooperationen unterscheiden. Es gibt eine Reihe an Nationalagenturen für Erasmus+ und Creative Europe, die eine gute Betreuung anbieten und damit eine gute Grundlage für Projektantragstellungen, aber auch -umsetzungen leisten. Die meisten Nationalagenturen, die ein umfangreicheres Unterstützungsangebot umsetzen, fokussieren allerdings auf die Vorbereitungs- und Antragsphase, weniger helfen systematisch im Laufe von Projektdurchführungen. Durchaus lassen sich allerdings

Unterschiede in der ersten Phase feststellen, so berichten Interviewpartner*innen in Österreich beispielsweise von einem mehrstufigen Feedbackverfahren bis zur Antragslegung, das bereits bei der Projektidee beginnt.

Grundsätzlich können solche Angebote als Indikatoren für erfolgreiche internationale Projekte bezeichnet werden, eine Garantie stellen sie allerdings nicht dar. Viele Organisationen scheitern nämlich bereits daran, die Unterstützungsmöglichkeiten in Anspruch zu nehmen.

Die Befragung liefert dagegen keinen klaren Hinweis darauf, dass die Projektmanager*innen, die von Ihrer Organisation intensiv unterstützt wurden, erfolgreicher Anträge stellen konnten oder das internationale Projekt besser umsetzen konnten als andere. Die Angaben der Umfrageteilnehmer*innen in den Ländern sind hierzu sehr unterschiedlich. Die Zahlen bewegen sich zwischen einem Drittel der befragten Organisationsleitungen in Italien, die sagen ihre Projektmanager*innen zu unterstützen, bis zu 86% der befragten Projektmanager*innen in Ungarn, die angeben, unterstützt worden zu sein.

Zwischen dem Unterstützungsgrad und erfolgreichen Projektumsetzungen in der Vergangenheit lässt sich kein Zusammenhang herstellen, wie das Beispiel Polen zeigt. So haben hier die meisten Befragten (68%) internationale Projekte, v. a. auch als Koordinator, umsetzen können, allerdings haben nur 44% der befragten Organisationsverantwortlichen angegeben, ihre Projektmanager*innen unterstützt zu haben.

Die Interviews zeigen dagegen, dass „Unterstützung“ an sich sehr weit definiert werden kann. Sie besteht häufig darin, dass erfahrenere Kolleg*innen ad-hoc helfen. Systematische Unterstützungsangebote für internationale Kooperationen sind in allen Ländern grundsätzlich im zivilgesellschaftlichen Sektor eher die Ausnahme. Je kleiner die Organisationen, desto weniger sind sie zu finden. Dort sind die Organisationsleitungen meist auch Projektmanager*innen in Personalunion. Eine Aufteilung zwischen Projektmanager*innen findet eher dahingehend statt, dass es Zuständigkeiten für auf der einen Seite nationale/lokale und auf der anderen Seite internationale Projekte gibt.

In der Akquisephase ist Unterstützung eher zu beobachten, vor allem um Anträge vorzubereiten und um geeignete Projektpartner*innen zu finden sowie um Fördermittel für das Projekt aufzustellen. Letzteres sagen zumindest die Organisationsverantwortlichen, die Projektmanager*innen sehen das jedoch weniger so. In der Projektumsetzung ist dann vor allem die Unterstützung durch Mitarbeiter*innen, die sich um die Buchhaltung und das finanzielle Management kümmern, gegeben.

Durchgängig wird von Projektmanager*innen erhofft, zusätzliches Personal für das Projektteam zu erhalten. Dies deutet bereits auf eine der größten Herausforderungen im internationalen Projektmanagement, aber auch in der zivilgesellschaftlichen Arbeit allgemein hin: personelle Engpässe, die letztlich auf budgetären Begrenzungen beruhen.

Ein selten vorhandenes Unterstützungsangebot, aber auch ein wenig erwartetes, sind Trainings für allgemeines Projektmanagement, interkulturelle Trainings und Sprachkurse. Wenig gegeben, aber von Projektmanager*innen erhofft, sind dagegen Trainings in internationalem Projektmanagement. Das beschreibt definitiv eine Leerstelle in allen beteiligten Ländern. Einzig gibt es hier aus den Interviews in verschiedenen Ländern die Haltung, dass im Managementbereich „Learning-by-doing“ die beste Methode sei, um sich zu verbessern. Diese Perspektive mag aber

möglicherweise darauf beruhen, dass aufgrund des fehlenden Angebotes kein Vergleich möglich ist und deshalb die autodidaktische Variante die bislang erfolgversprechendste ist.

IV. Herausforderungen

Selbst bei der Existenz von Trainings dieser Art ergeben sich Herausforderungen für die Projektmanager*innen. Fehlende Zeit verhindert häufig die Inanspruchnahme solcher Unterstützungsangebote, wie Interviewpartner*innen in einigen Ländern mitteilen.

Durchgehend wird deutlich, dass das Antragschreiben aus demselben Grund besonders herausfordernd ist. Es braucht Zeit und Personal, um erfolgreiche Anträge schreiben zu können. Hier wird ein Unterschied zwischen den erfahrenen und den unerfahrenen Befragten und Interviewpartner*innen deutlich. Während die erfahrenen Personen vor allem auf die Zeit als entscheidende Ressource hindeuten, nennen unerfahrene Personen auch die inhaltliche Ausgestaltung des Antrags als eine große Herausforderung.

Zusätzlich fehlt es bei zivilgesellschaftlichen Organisationen einiger beteiligter Länder an der Kompetenz, internationale Projekte erfolgreich zu koordinieren. Insbesondere in Ungarn und Dänemark wird dies als Herausforderung genannt.

Die Organisationsleitungen bestätigen das, was die Projektmanager*innen deutlich machen: Vor allem fehlen finanzielle Ressourcen, aber auch Zeit, um Unterstützung anbieten zu können. Durchgängig erscheint es nicht als Problem, dass die Projektmanager*innen mögliche Unterstützungsangebote nicht nutzen wollen würden oder die Organisation keine Unterstützung offerieren möchte. Am Willen fehlt es also demnach nicht.

Ein Unterschied zwischen den Befragten tut sich hinsichtlich anderer Punkte auf: Fehlendes Wissen über Unterstützungsmöglichkeiten und -methoden sowie Zugang zu kompetenten Projektmanager*innen wird in einigen Ländern als Herausforderungen beschrieben.

Die erfahreneren Gesprächspartner*innen nennen negative Einflüsse auf internationale Projektumsetzungen. Demnach sei die Missachtung der Stärken und Schwächen der diversen Partner*innen besonders von Nachteil für die Durchführung. Deshalb wäre es auch notwendig, die Partner*innen möglichst bereits bei der Projektplanung gut einzubinden, um deren Bedürfnisse berücksichtigen zu können und dementsprechend den Antrag zu verfassen und die Projektplanung zu gestalten.

4.2 Abschließende Sichtweisen und Empfehlungen

Alle Partner*innen; zusammengefasst von Aron Weigl, EDUCULT

Dass gerade Erfahrung als einer der wichtigsten Erfolgsindikatoren genannt wird, macht deutlich, dass ein gutes Unterstützungsangebot insbesondere für erstmalige Projektmanager*innen zu schaffen. Der Einstieg in die internationale Zusammenarbeit ist oft die größte Herausforderung. Dabei gilt es, auch Scheitern in Kauf zu nehmen, um überhaupt erst die Möglichkeit zu schaffen, Erfahrung sammeln zu können.

Die wohl wichtigste Aufgabe eines Unterstützungsangebotes muss es deshalb sein, die Hürde für erste Projektumsetzungen zu senken.

I. Allgemeine Bedarfe

Insgesamt ist zu sagen, dass zivilgesellschaftliche Organisationen, die zum ersten Mal an einer internationalen Zusammenarbeit interessiert sind, zögern, es zu versuchen. Nicht wegen des Mangels an beruflichen Fähigkeiten oder Fachwissen, sondern vor allem, weil sie nicht wissen, wo sie Informationen aus erster Hand über den Umsetzungsprozess finden können. Sie möchten mehr über die tatsächlichen organisatorischen und finanziellen Risiken erfahren, denen sie ausgesetzt sein könnten. Auch der Mangel an Inspiration ist ein Hemmfaktor. Die meisten der unerfahrenen Projektmanager*innen waren sich einig, dass sie gerne Erfolgsgeschichten von Partner*innen oder koordinierenden Organisationen sehen und lesen würden. Wenn es um Finanzbürokratie, Steuern und andere Verwaltungsvorschriften geht, sollte es auch eine länderorientierte Unterstützung geben, da die Systeme von Land zu Land unterschiedlich sind.

Die allgemeine Botschaft der Online-Umfrage war, dass die Projektmanager*innen vor allem ihr Wissen und ihre Fähigkeiten auffrischen müssen, um Anträge auf internationale Zusammenarbeit zu stellen und internationale Projekte zu koordinieren. Dazu brauchen sie auch die Unterstützung ihrer Leitungsorgane. Diese Unterstützung ist von Land zu Land und insbesondere von Organisation zu Organisation unterschiedlich, so dass ein allgemeines Unterstützungsnetz dazu beitragen würde, Ungleichheiten zu überwinden. Ähnlich verhält es sich bei der Unterstützung durch die Nationalagenturen. Nicht zuletzt ist die mögliche Unterstützung in Form von Beratung, Training und Mentoring durch andere Akteur*innen im internationalen Projektkontext nicht gut etabliert.

Daher können wir die folgenden allgemeinen Bedarfe ermitteln:

- spezifische Schulung zur Unterstützung des Verständnisses von Förderprogrammen unter Berücksichtigung des sprachlichen Aspekts (insbesondere des technischen Englischs) und der Fähigkeiten zum Schreiben von Anträgen;
- finanzielle und personelle Ressourcen in den zivilgesellschaftlichen Organisationen;
- Zugang zu einem konsolidierten internationalen Partnernetzwerk;
- Erweiterung des Wissens über die Vermarktung der Projektaktivitäten;
- Unterstützung bei der Rekrutierung neuer, kompetenter Mitarbeiter*innen und Freiwilliger;
- Ausbau der sektorenübergreifenden Zusammenarbeit, um die gesellschaftliche Wirkung des Sektors zu verstärken.

II. Empfehlungen zur Entwicklung von Unterstützung

Ziel des Projekts ist es, ein Unterstützungsnetzwerk für Projektmanager*innen aufzubauen, die international tätig werden wollen. Den formulierten Bedarfen entsprechend wäre es daher sinnvoll, die folgenden Unterstützungsleistungen zu entwickeln.

Erstens wäre es notwendig, sowohl für die Antragsteller*innen als auch für die Koordinator*innen eines internationalen Projekts einen einfachen Zugang zu einer umfassenden Unterstützung zu bieten. Die Erfüllung der Koordinationsfunktion beinhaltet die Unterstützung potenzieller Partner*innen bei der Förderung und Bewältigung ihrer neuen Positionen als Partner*innen in internationalen Projekten. Ein Unterstützungsnetzwerk muss sich dieser Herausforderung stellen.

Die Unterstützung könnte in Form von

- Beratung und Mentoring sowie Zugang zu Tools, Videoclips und Wissenssammlungen mit thematischer Beratung zur Vorbereitung von Anträgen und zur Projektkoordination (sowie um Partner*in zu werden);
- maßgeschneiderter Unterstützung für kleine zivilgesellschaftliche Organisationen in jeder Phase der Projektanfrage und -durchführung (z. B. wie man eine Ausschreibung liest, wie man ein Budget schätzt, wie man die Partnerschaft aufbaut etc.);
- neuen thematischen Erasmus+-Kursen mit Schwerpunkt auf den Herausforderungen für internationale Projektmanager*innen, die erstmalig auf die ermittelten Bedarfe eingehen;
- pädagogischen Werkzeugen der Ideenfindung, wie man eine problemlösende Idee in ein Projekt umwandelt;
- Lernmitteln zur grundlegenden Budgetplanung;
- „Do’s“ und „Don’ts“ bei der Antragstellung, Partnersuche und Projektplanung;
- geteilten Erfahrungen, persönlichen Geschichten darüber, was zu tun ist, wenn etwas schief geht (im Allgemeinen konzentrieren sich die Unterstützungsquellen auf eine gute Planung und Vorbeugung, aber was ist zu tun, wenn typische Probleme auftreten? An wen kann man sich wenden? Was tun andere in ähnlichen Situationen?);
- Zugang zu einem internationalen Netzwerk für Anfänger*innen, um Unterstützung und Motivation zu erhalten und um der internationalen Zusammenarbeit Priorität einzuräumen;
- einer Plattform zur Unterstützung der Initiationsphase erster Partnerschaften;
- Bildungsinstrumenten und Vorlagen, wie man Partner*innen erreichen kann (Wo? In welcher Form? Wann? Auf welcher Planungsebene?);
- Job Shadowing, um die Möglichkeit zu geben, an internationalen Projektaktivitäten teilzunehmen, als Element des Lernens typischer Aufgaben des internationalen Projektmanagements;
- einem Glossar über technisches Englisch für Projektmanagement und englisches Vokabular im Bereich Lebenslanges Lernen/Erwachsenenbildung.

Schließlich sollte die Unterstützung zu den folgenden Punkten führen:

- ein erhöhter Grad an Vernetzung, der die gesellschaftlichen Wirkungen des Sektors verstärkt;
- eine gemeinsame Lobby für den Sektor – unter anderem um die Möglichkeiten der Ko-Finanzierung für die internationale Zusammenarbeit zu erhöhen;

- die Möglichkeit, aus den Erfahrungen anderer zu lernen, möglicherweise mit Optionen, um direkt auf erfahrenere Organisationen zuzugehen

Aus unserer Sicht sind diese Möglichkeiten zur Unterstützung von Projektmanager*innenn sinnvoll. Der auf dieser Studie basierende zweite Bericht über Schlüsselkompetenzen vervollständigt das Bild, indem er die in internationalen Projekten benötigten Kompetenzen recherchiert und in diesem Zusammenhang sinnvolle Fortbildungsmöglichkeiten identifiziert.

Anhang

A1. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Wo ist Ihr Arbeitsplatz? In welchem Land befindet sich Ihre Organisation?.....	8
Abb. 2:	Wie alt sind Sie?.....	9
Abb. 3:	Was ist das Feld Ihrer beruflichen Ausbildung? (Mehrfachantworten möglich).....	9
Abb. 4:	Bitte wählen Sie Ihr(e) thematische(s/n) Arbeitsfeld(er). (Mehrfachantworten möglich).....	10
Abb. 5:	In welcher Funktion arbeiten Sie in diesem Feld? (Mehrfachantworten möglich).....	11
Abb. 6:	Wie oft haben Sie ein internationales Projekt realisiert?	11
Abb. 7:	Wie oft haben Sie bereits erfolglos ein internationales Projekt beantragt?	12
Abb. 8:	Was motiviert Sie dazu, internationale Projekte umzusetzen?.....	13
Abb. 9:	Mit welchen Herausforderungen sind Sie konfrontiert, wenn Sie ein internationales Projekt beantragen oder umsetzen?	14
Abb. 10:	Welche Art von Unterstützung haben Sie erhalten? (Mehrfachantworten möglich).....	14
Abb. 11:	Welche Art von Unterstützung würden Sie von Ihrer Organisation erwarten, um in der Lage zu sein, erfolgreich internationale Projekte beantragen und umsetzen zu können? (Mehrfachantworten möglich).....	15
Abb. 12:	Wie oft nehmen Sie an dieser Art von Bildungsangebot teil?	15
Abb. 13:	Was motiviert Sie dazu, internationale Projekte umzusetzen?.....	16
Abb. 14:	Welche Art von Unterstützung haben Sie angeboten/bieten Sie an? (Mehrfachantworten möglich)	17
Abb. 15:	Mit welchen Herausforderungen ist Ihre Organisation konfrontiert, wenn Sie Ihre internationalen Projektmanager*innen unterstützen wollen?	17
Abb. 16:	Bitte wählen Sie Ihr allgemeines Arbeitsfeld/Ihre allgemeinen Arbeitsfelder im Bereich Bildung. (Mehrfachantworten möglich); Polen.....	19
Abb. 17:	Bitte wählen Sie Ihr(e) thematische(s/n) Arbeitsfeld(er). (Mehrfachantworten möglich); Polen.....	20
Abb. 18:	In welchen Funktionen arbeiten Sie in diesem Feld? (Mehrfachantworten möglich); Polen.....	21
Abb. 19:	Haben Sie schon einmal eine Finanzierung beantragt, um in Ihrem Tätigkeitsbereich international tätig zu sein?; Polen.....	22
Abb. 20:	Wie oft haben Sie ein internationales Projekt realisiert?; Polen.....	22
Abb. 21:	Welche Rolle hatte Ihre Organisation bei der Umsetzung der internationalen Projekte?; (Mehrfachantworten möglich); Polen.....	23
Abb. 22:	Wie oft haben Sie erfolglos ein internationales Projekt beantragt?; Polen.....	24
Abb. 23:	Bitte wählen Sie Ihr Geschlecht; Italien.....	35
Abb. 24:	Wie alt sind Sie?; Italien.....	35

Abb. 25: Was ist das Feld Ihrer beruflichen Ausbildung? (Mehrfachantworten möglich); Italien.....	36
Fig. 26: Bitte wählen Sie Ihr(e) allgemeine(s/n) Arbeitsfeld(er) im Bildungsbereich. (Mehrfachantworten möglich); Italien.....	37
Abb. 27: In welchem Bildungssektor sind Sie tätig? (Mehrfachantworten möglich); Italien.....	38
Abb. 28: Bitte wählen Sie Ihr(e) thematische(s/n) Arbeitsfeld(er). (Mehrfachantworten möglich); Italien.	38
Abb. 29: In welcher Funktion arbeiten Sie in diesem Feld? (Mehrfachantworten möglich); Italien.....	39
Abb. 30: Was motiviert Sie dazu, internationale Projekte umzusetzen?; Italien.....	39
Abb. 31: Was motiviert Sie dazu, mit ihrer Organisation internationale Projekte umzusetzen?; Italien....	40
Abb. 32: Welche Art von Bildungsangebot haben Sie mindestens einmal genutzt? (Mehrfachantworten möglich); Italien.....	41
Abb. 33: Wie oft nehmen Sie an dieser Art von Bildungsangebot teil?; Italien.....	42
Abb. 34: Mit welchen Herausforderungen sind Sie konfrontiert, wenn Sie ein internationales Projekt beantragen oder umsetzen?; Italien.....	44
Abb. 35: Mit welchen Herausforderungen ist Ihre Organisation konfrontiert, wenn Sie Ihre internationalen Projektmanager*innen unterstützen wollen?; Italien.....	45
Abb. 36 Bitte wählen Sie Ihr(e) thematische(s/n) Arbeitsfeld(er). (Mehrfachantworten möglich); Ungarn.....	48
Abb. 37: Was ist das Feld Ihrer beruflichen Ausbildung? (Mehrfachantworten möglich); Ungarn.....	49
Abb. 38: In welchen Funktionen arbeiten Sie in diesem Feld? (Mehrfachantworten möglich); Ungarn....	49
Abb. 39: Wie oft haben Sie bereits erfolglos ein internationales Projekt beantragt?; Ungarn.....	51
Abb. 40: Was motiviert Sie dazu, internationale Projekte umzusetzen?; Ungarn.....	52
Abb. 41: Welche Art von Bildungsangebot nutzten Sie mindestens einmal? (Mehrfachantworten möglich); Ungarn.....	54
Abb. 42: Mit welchen Herausforderungen ist Ihre Organisation konfrontiert, wenn Sie Ihre internationalen Projektmanager*innen unterstützen wollen?; Ungarn.....	55
Abb. 43: Was ist das Feld Ihrer beruflichen Ausbildung? (Mehrfachantworten möglich); Dänemark.....	57
Abb. 44: Bitte wählen Sie Ihr(e) allgemeine(s/n) Arbeitsfeld(er) im Bildungsbereich. (Mehrfachantworten möglich); Dänemark.....	59
Abb. 45: Bitte wählen Sie Ihr(e) thematische(s/n) Arbeitsfeld(er). (Mehrfachantworten möglich); Dänemark.....	60
Abb. 46: In welcher Funktion arbeiten Sie in diesem Feld? (Mehrfachantworten möglich); Dänemark....	60
Abb. 47: Wie oft haben Sie ein internationales Projekt realisiert?; Dänemark.....	61
Abb. 48: Wie oft haben Sie erfolglos ein internationales Projekt beantragt?; Dänemark.....	62
Abb. 49: Was war der Grund für erfolglose Anträge?; Dänemark.....	63
Abb. 50: Was motiviert Sie dazu, internationale Projekte umzusetzen?; Dänemark.....	64
Abb. 51: Was motiviert Sie dazu, mit ihrer Organisation internationale Projekte umzusetzen?; Dänemark.....	65

Abb. 52: Welche Rolle hatte Ihre Organisation bei der Umsetzung der internationalen Projekte? (Mehrfachantworten möglich); Dänemark.	66
Abb. 53: Welche Art von Bildungsangebot haben Sie mindestens einmal genutzt? (Mehrfachantworten waren möglich); Dänemark.	67
Abb. 54: Wie oft nehmen Sie an dieser Art von Bildungsangebot teil?; Dänemark.	68
Abb. 55: Mit welchen Herausforderungen sind Sie konfrontiert, wenn Sie ein internationales Projekt beantragen oder umsetzen?; Dänemark.	69
Abb. 56: Mit welchen Herausforderungen ist Ihre Organisation konfrontiert, wenn Sie Ihre internationalen Projektmanager*innen unterstützen wollen?; Dänemark.	70
Abb. 57: Was ist das Feld Ihrer beruflichen Ausbildung? (Mehrfachantworten möglich); Österreich.	72
Abb. 58: Bitte wählen Sie Ihr(e) allgemeine(s/n) Arbeitsfeld(er) im Bildungsbereich. (Mehrfachantworten möglich); Österreich.	74
Abb. 59: In welchem Bildungssektor arbeiten Sie? (Mehrfachantworten möglich); Österreich.	74
Abb. 60: Bitte wählen Sie Ihr(e) thematische(s/n) Arbeitsfeld(er). (Mehrfachantworten möglich); Österreich.	75
Abb. 61: In welcher Funktion arbeiten Sie in diesem Feld? (Mehrfachantworten möglich); Österreich.	75
Abb. 62: Wie oft haben Sie ein internationales Projekt realisiert?; Österreich.	76
Abb. 63: Was motiviert Sie dazu, internationale Projekte umzusetzen?; Österreich.	77
Abb. 64: Was motiviert Sie dazu, mit ihrer Organisation internationale Projekte umzusetzen?; Österreich.	78
Abb. 65: Welche Art von Bildungsangebot haben Sie mindestens einmal genutzt? (Mehrfachantworten waren möglich); Österreich.	79
Abb. 66: Wie oft nehmen Sie an dieser Art von Bildungsangebot teil?; Österreich.	79
Abb. 67: Mit welchen Herausforderungen sind Sie konfrontiert, wenn Sie ein internationales Projekt beantragen oder umsetzen?; Österreich.	81
Abb. 68: Mit welchen Herausforderungen ist Ihre Organisation konfrontiert, wenn Sie Ihre internationalen Projektmanager*innen unterstützen wollen?; Österreich.	82

A2. Interviewleitfäden (English version)⁶

Interview Questionnaire

Target group A: project managers / applied already

Interview Setting

- Personal/telephone interview

Before conducting

- Explain the objective and context of the project and the research
- Indicate that the interview is anonymous, but organisation will possibly be mentioned
- If recording: ask for permission
- Ask for open questions before starting

Subject

- Identification of good practice in international project management in the CSO non-formal adult education sector
- Indicators for success of international project management
- Competences for realising international cooperation projects
- Inputs for a first-time international project managers support network and needed support

A Introduction

A1 What is your thematic field of work in the CSO non-formal adult education sector? (Culture, Social, Health, International Activities, etc.)

A2 What work status and role do you have? (employed, freelancing; project manager, director, responsible for international cooperation)

A3 Since when are you working at your organisation/in this environment?

A4 What is your professional background?

⁶ Ziel der Interviews war es, Erfolge und Herausforderungen sowie den Unterstützungsbedarf im internationalen Projektmanagement benennen zu können. Im Rahmen der Umfrage wurden vier verschiedene Gruppen befragt: A) erfahrene Projektmanager*innen; B) erfahrene Organisationsleiter*innen; C) unerfahrene, aber interessierte Projektmanager*innen; D) unerfahrene, aber interessierte Organisationsleiter*innen. Es gibt einige kleine Unterschiede zwischen den Interviewleitfäden für die vier Gruppen. Hier wird der Leitfaden für die Gruppe A als der repräsentativste der vier Leitfäden vorgestellt.

B International Activity

B1 How many times have you applied for and how often did you realise an international cooperation project? In which programme (financing body) did you apply for funding?

B2 If there were any unsuccessful applications, what do you think were the reasons?

B3 What are possible reasons for successful applications?

B4 What are the main topics of the international projects you applied for/realised?

B5 Have you ever taken part in (an) international project(s) as a participant (not as project manager or organisation representative)? If yes, what kind of participation has that been (e.g. youth exchange, volunteering abroad, studying abroad, international training/meeting/job shadowing)?

C Support for International Managers

C1 What is your motivation to implement international cooperation projects? *[If there is no input from the respondent, give some examples from the survey]*

C2 Which kind of challenges appear for you when applying for or implementing an international cooperation project? *[If there is no input from the respondent, give some examples from the survey]*

C3 What are the pre-conditions to successfully realise international cooperation projects? *[If there is no input from the respondent, give some examples from the survey]*

C4 Did you receive any kind of support from your employing/commissioning organisation? If yes, what kind of support? Was that helpful? What would be helpful? *[If there is no input from the respondent, give some examples from the survey]*

C5 Do you use any educational offers to upgrade your competences? If yes, what kind of offers and did they help you in the implementation of the international project(s)? *[If there is no input from the respondent, give some examples from the survey]*

C6 In your opinion, what field of professional education is most relevant for working as an international project manager?

D Competences for International Project Management

Provide a short presentation of the project objective to develop an adapted PMI Triangle for CSOs, and outline the three-leg composition of competences (see annex 1, page 2).

D1 Which competences/skills did you need the most for preparing a successful application for an international cooperation project? Why?

D2 Which competences/skills would you need to improve personally to be a better international project manager?

D3 **[Provide a short outline of the meaning of technical skills (see annex 1, page 2)!]**

Which technical skills do you see as most important for international project managers? Why?

D4 [**Provide a short outline** of the meaning of leadership skills (see annex 1, page 2)!]

Which leadership skills do you see as most important for international project managers? Why?

D5 [**Provide a short outline** of the meaning of strategic and management skills (see annex 1, page 2)!]

Which strategic and business management skills do you see as most important for international project managers? Why?

D6 What kind of support to strengthen your skills would you prefer? Should the support mainly be in the form of national and European training courses, Portal tools, e-mentoring, and/or the provision of international support network? Why?

E Inputs for a Support Network

E1 Within the project we are going to found an international network supporting international project managers and civil society organisations realising international cooperation. What kind of support should such a network provide?

E2 What kind of online tools, knowledge pills, guidance support, etc. should an Online Portal provide for first-time international project managers?

E3 What kind of support should a mentoring service provide for first-time international project managers?

E4 What kind of support should training possibilities provide for first-time international project managers?

E5 Is there anything else you would like to share with us?

Thank you for your time!

A3. Fragebogen der Online-Umfrage (English version)⁷

First-time international project realisers support network

Thank you for participating in our survey!

The ERASMUS+ project “First-time international project realisers support network” aims at delivering and sustaining a support portal that gathers all the information essential for international project managers and third sector adult education organisations planning to incorporate international cooperation into their strategies. The project’s other purpose is to establish a European network supporting the initiation, planning and realisation of partnerships as well as European cooperation in the field of life-long learning.

Your participation in this survey is an important contribution to reach these aims!

Your answers are treated anonymously and your IP address will not be saved. Answering the questions takes about 15 minutes. We would be glad if you take this time. Please do not use the backward / forward buttons of your browser, otherwise the survey may be cancelled.

Many thanks!

Your Field of Action

1.) Where is your place of work? In which country is your organisation located? *

- Austria
- Denmark
- Hungary
- Italy
- Poland
- Other:

2.) Please choose the general field(s) of your activity in the field of education. (multiple answers possible) *

- Adult education
- School education
- Vocational education and training
- Higher education
- Youth education
- Other:

3.) Which kind of educational sector are you working in? (multiple answers possible) *

- Formal learning
- Non-formal or informal learning

⁷ Unsere Basisanalyse umfasste zwei multilaterale Umfragen: die erste zu Herausforderungen und Erfolgsgeschichten der ersten internationalen Projektzusammenarbeit und die zweite zu Schlüsselkompetenzen und Unterstützungsbedürfnissen; die Online-Abfrage kombinierte die beiden Umfragen in einem Fragebogen, der hier vorgestellt wird. Für den hier vorliegenden Bericht sind die folgenden Fragen relevant: Q1, Q2, Q3, Q4, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q27, Q28, Q29, Q34, Q6xQ7.

4.) Please choose the thematic field(s) of your action. (multiple answers possible) *

- Culture and leisure time
- Education and research
- Health
- Social
- Environment
- Local community and housing
- Counselling, legal assistance and politics
- Philanthropy and volunteering
- International activities
- Religion
- Other:

5.) What is your current work status in this field? (multiple answers possible) *

- Working for a civil society organisation
- Working for a public organisation
- Other:

6.) In which function do you work in this field? (multiple answers possible) *

- As a project manager [a]
- As director/manager/head/chairperson of our organisation [b]
- As a person responsible for international cooperation at our organisation [c]
- Other:

International Activity

7.) Have you ever applied for funding to work internationally in your field of action? *

- Yes [a]
- No [b]

A. [If a] Was any application successful so that you could implement an international project? *

- Yes [c]
- No [d]

1. [If c] How many times did you realise an international project? *

- Once
- 2-4 times
- 5 times and more

2. [If c] In which role has the organisation you work for been involved in international projects? (multiple answers possible) *

- As coordinator
- As another partner

3. [If c, d] How often have you already applied unsuccessfully for an international project? *

- Once
- 2-4 times
- 5 times and more

- Never

4. [If c, d] What was the reason for unsuccessful application(s)? (multiple choices)

- The evaluation score was not high enough.
- The positively assessed application was put on the substitutes list and at the end there was too less budget to fund it.
- The organisation that applied resigned from the project realisation.
- Other:

B. [If b] Are you interested in working internationally in your field of action? *

- Yes
- No [→ end of survey]

Support for International Project Managers

[Questions for project managers:]

8.) [If 6.a] What is your motivation to implement international projects?

	To a high degree	To some degree	To a low degree	Not at all
I want to learn from approaches in other countries.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is necessary to connect with people by crossing borders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is an additional possibility to raise funds.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I like the exchange with people from other countries in my field of work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I was appointed by my organisation to do so.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I just had the possibility to do so or to try it. There are no concrete motivations behind it.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.) Here you can add more motivations:

10.) [If 6.a] Which kind of challenges appear for you when applying for or implementing an international project?

	To a high degree	To some degree	To a low degree	Not at all
I do not have enough general project management skills.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not have enough skills that would be especially necessary in international cooperation projects.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not know enough about the demands on how to design successful applications for EU programmes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not get enough support from my employing / commissioning organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not get sufficient support from other members / the team of the organisation I am working for.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I do not see any benefits for myself / my organisation in international cooperation.



11.) Here you can add more challenges you have been confronted with:

12.) [If 6.a] Did you as project manager receive any kind of support from your employing / commissioning organisation to apply for or to implement international projects? *

- Yes [a]
- No [b]

A. [If a] What kind of support did you receive? (multiple answers possible)

- Support to find appropriate project partners
- Support for networking/exchange with other international project managers
- Support to raise funds for implementing a project
- Support to prepare demanding applications
- Support to manage financial issues while and after implementing a project
- Additional time resources
- Additional financial resources
- Additional human resources for the project team
- Access to field specialists who could support with their knowledge and special skills (e.g. communication experts, accountant officers)
- Intercultural trainings
- Language trainings
- Trainings for international project management
- Trainings for general project management
- In-house trainings
- External trainings
- Other:

13.) [If 6.a] What kind of support would you expect from your employing / commissioning organisation to be able to successfully apply for and realise international projects? (multiple answers possible)

- Support for networking/exchange with other international project managers
- Support to raise funds for implementing a project
- Support to manage financial issues while and after implementing a project
- Additional time resources
- Additional financial resources
- Intercultural trainings
- Language trainings
- Trainings for international project management
- Trainings for general project management
- In-house trainings
- External trainings
- Other:

14.) [If 6.a] Do you use any educational offers to upgrade your competences on your own?

- Yes [a]
- No [b]

A. [If a] What kind of educational offer did you use at least once? (multiple answers possible)

- Webinar
- Conference/symposium
- Schooling/workshop
- Job shadowing
- Other:

B. [If a] How often do you participate in this kind of education?

- Less than once a year
- Once a year
- 2-4 times per year
- 5 times per year and more

[Questions for management bodies:]

15.) [If 6.bc] What is your motivation to implement international projects with your organisation?

	To a high degree	To some degree	To a low degree	Not at all
To develop our organisation, it is important to learn from approaches in other countries.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is necessary to connect with people by crossing borders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is an additional possibility to raise funds.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Our organisation is part of an international network which is regularly implementing projects together.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We just had the possibility to do so or to try it. There are no concrete motivations behind it.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16.) Here you can add more motivations:

17.) [If 6.bc] Does your organisation offer support for the responsible managers applying for or implementing of international projects? *

- Yes [a]
- No [b]

A. [If a] What kind of support did/do you offer? (multiple answers possible)

- Support for networking/exchange with other international project managers
- Support to raise funds for implementing a project
- Support to manage financial issues while and after implementing a project
- Additional time resources
- Additional financial resources
- Intercultural trainings
- Language trainings
- Trainings for international project management
- Trainings for general project management

- In-house trainings
- External trainings
- Other:

18.) [If 6.bc] Which kind of challenges appear for your organisation when trying to support your managers of international projects?

	To a high degree	To some degree	To a low degree	Not at all
We do not have knowledge about general possibilities of support.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We do not have knowledge about methods of support.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We lack financial resources to offer support.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We lack time for offering support.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We have no access to competent people to build a project team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Project managers do not want to make use of offered support.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Our organisation does not want to offer support for international projects.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19.) Here you can add more challenges your organisation has been confronted with:

20.) [If 6.bc] Which kind of possibilities would you see to overcome these challenges?

Assessment of Management Competences

21.) Technical skills *		Tick 3 competences you especially wish to improve.
Please choose the 3 technical competences, you most need to improve to be better to manage EU projects (by getting training, mentoring and other support)		
Technical project management refers to more technical competences to plan and execute the project in the area of adult education in a civil society context.		
1	English language skills, i.e. high level of reading, writing and speaking English as the common foreign language in European cooperation, incl. skills in terminology of adult education in a civil society context.	
2	General fund-raising skills, i.e. how to design a project idea in a structured manner, engage co-applicants, design the application and present it to be co-funded by specific funds and programmes.	
3	Organising Idea Workshops, i.e. idea generation during group sessions, like brain-storming or brain-writing, where engaged stakeholders qualify the project idea or design solutions to unforeseen problems.	
4	Project planning and scheduling, i.e. to plan the break down structure of the work programme, fx the SMART manner with Specific / Measurable / Achievable / Realistic / Timely goals, key activities and	

	outputs.	
5	Budgeting and cost estimation, i.e. to add the detailed cost estimates of the activity plan into a detailed budget plan, which help to monitor the budget and to provide a work programme related account.	
6	Coordinating the team work, i.e. to put the work plan into practice by creating task lists, nominating responsibilities, supervising the execution with clear procedures for controlling and time management.	
7	Financial management, i.e. to manage the planning, budgeting, accounting, internal control, auditing, procurement, disbursement and financial reporting in accordance with the project plan.	
8	Internal communication, i.e. to plan and implement an effective and assertive communication with the project team, that defines What, Why, Who, Where, When and How, incl. the ICT means to use.	
9	Dissemination, i.e. to plan the dissemination in accordance with the stakeholders and target groups in the civil society area and to provide the specific means to reach them, incl. use of social media.	
10	Evaluation skills, i.e. to plan, conduct and report progress and impact evaluation, incl. to define methodology and procedures and to design online evaluation forms.	
22.) Here you can mention 1 extra technical competence (not mentioned above), you also wish to improve to be a better manager of EU projects.		
11		

23.) Leadership competences *		Tick 3 competences you especially wish to improve.
Please choose the 3 leadership competences, you most need to improve to be better to manage EU projects (by training, mentoring and other support)		
Leadership competences refers to the ability to build team spirit, present visions for your team members and inspire them to achieve the target and to help them dealing with the various stakeholders in the project.		
1	Effective communication in the CSO context, i.e. to communicate the project vision and meaning of the activities to stakeholders and specially to reach out to key stakeholders from the civil society contexts.	
2	Motivation and Influencing, i.e. to motivate the project team and key stakeholders with clear goals and empower them to put their mark on the work, which reinforces the cohesion and co-ownership.	
3	Empathy and Situational Understanding, i.e. to engage in free human relationships and understand and meet the needs of your project participants and be good at bringing the strengths of the participants into play.	

4	Team Building including volunteers, i.e. to promote ownership in the project team and related volunteers and promote a constructive collaborative culture with a strong mutual responsibility and motivation.	
5	Improvisation and agility, i.e. to be able to act agile when needed and to improvise in unforeseen situations to ensure progress and effect by following openings, possibilities and the flow of the context.	
6	Motivation by good exemplary practice, i.e. to motivate by being a good example by keeping deadlines and focussing on the goals and content, to take responsibility and act in a compassionate, honest and transparent way.	
7	Delegating project tasks, i.e. as coordinator to delegate as many tasks as possible to get more time for dealing with the unexpected, and to gain more time to engage the project work as a whole.	
8	Moderating meetings and events, i.e. to have the skills and attitude to moderate consortium meetings, plenary sessions and bigger project events both face to face and on virtual events (by Skype, etc.).	
9	Peer-to-peer counselling, i.e. to counsel and help other team member with specific project tasks, or rather to provide counselling and advice on a peer-to-peer level in a cross-border and multilateral context.	
10	Conflict resolution, i.e. to successfully navigate in internal and external conflicts and challenging situations and mediate between different point of view and ability to take the final decision.	
24.) Here you can mention 1 extra leadership competence (not mentioned above), you also wish to improve to be a better manager of EU projects.		
11		

25.) Strategic and Business Management Skills *		Tick 3 competences you especially wish to improve.
Please choose the 3 Strategic and Business Management competences, you most need to improve to be better to manage EU projects (by training, mentoring and other support).		
Strategic and Business Management competences refer to knowledge of and expertise in the area of activity so the team better can execute the projects accordingly to the strategy of the organisation and with a high knowledge of the area they are working in.		
1	Insight knowledge of the CSOs providing adult education, i.e. knowledge of the missions, needs and conditions of the CSOs sector of non-formal and informal adult education in your own country and the wider European community.	
2	Insight knowledge of the situation in the involved partner countries, i.e. a basic knowledge of the history and current challenges as well as of the CSO field in the involved partner countries.	
3	Intercultural competences,	

	i.e. the ability to work in international context with the needed inter-cultural competences and basic understanding of and skills to behave in different cultural and social contexts.	
4	International and multilateral network in the CSO field, i.e. to have a strong European network in the CSO sector and the ability to find and select appropriate new partners. as well as to promote your own organisation as a future partner.	
5	Knowledge of European funding programmes, i.e. an overview of relevant funding programmes and not least an insight in the specific demands these programmes have for the project plan and the specific application design.	
6	Need (and stakeholder) analysis, i.e. to know how to analyse the need for the project idea and to clarify the means to meet the need and to involve the key stakeholders in the project plan.	
7	SWOT and Risk analysis, i.e. to clarify the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats for the project plan, and state the obvious risks and plan how to handle them.	
8	Legal and regulatory compliance, i.e. to ensure that the planning and implementation of the project are aware of and take steps to comply with relevant laws, policies, and regulations in the area.	
9	PR and Marketing compliance, i.e. the ability to apply the tools and contact channels for information, promotion and dissemination of the project to the main target groups.	
10	Synergies between national CSO projects and international CSO projects, i.e. ability to see and use possible synergies by initiating parallel international and national projects with overlapping activities and outputs and supplementing funding possibilities.	
	26.) Here you can mention 1 extra Strategic and Business Management leadership competence (not mentioned above), you also wish to improve to be a better manager of EU projects.	
11		

Personal Information

27.) Please choose your gender:

- Male
- Female
- Other

28.) How old are you?

- Less than 20 years old
- 20-29 years old

- 30-39 years old
- 40-49 years old
- 50-59 years old
- 60-69 years old
- 70 years old and more

29.) What is your field of professional education? (multiple answers possible)

- Law/administration
- Economy
- Management/marketing
- Media/communication
- Social sciences (psychology, sociology, etc.)
- Pedagogics/education
- Arts/culture
- Engineering
- Other:

We are interested in your opinion

30.) Within the project we are going to found an international network supporting international project managers and civil society organisations realising international cooperation. What kind of support should such a network provide?

- Networking opportunities
- Trainings upgrading project management competences
- Possibilities for common development of international projects
- Others – please propose:

31.) What kind of online tools, knowledge pills, guidance support, etc. should an Online Portal provide for first-time international project managers?

32.) What kind of support should a mentoring service provide for first-time international project managers?

33.) What kind of support should training possibilities provide for first-time international project managers?

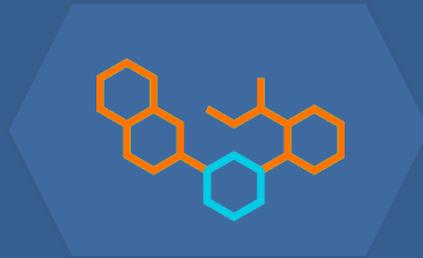
34.) Is there anything else you would like to share with us?

Besides implementing this survey, we are conducting interviews. If you are interested to tell us about your experiences in international cooperation projects – or if you are just interested in our work, please write an e-mail to:

Austria: aron.weigl@educult.at
 Denmark: hjv@interfolk.dk
 Hungary: zsofi.jeney.domingues@gmail.com
 Italy: l.lupini@cooss.marche.it
 Poland: faie@fundacjaie.eu

We will keep you informed about the project events and the developed outputs.

Thank you very much for the participation in our survey!



Erfolge und Herausforderungen.

Studie I zu internationalem Projektmanagement in der zivilgesellschaftlichen Erwachsenenbildung

Dieser multilaterale Bericht über Erfolge und Herausforderungen des internationalen Projektmanagements im zivilgesellschaftlichen Bereich der Erwachsenenbildung wurde als erstes Ergebnis im zweijährigen Erasmus+-Projekt (Sept. 2018 bis Aug. 2020) mit dem Titel: „First time international project realisers support network“ entwickelt.

Das Projekt wurde aus dem Erasmus+-Programm der Europäischen Union kofinanziert.



Erasmus+