



Schlüsselkompetenzen und Unterstützungsbedarfe.

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

Hans Jørgen Vodsgaard (Hg.)



Erasmus+

Schlüsselkompetenzen und Unterstützungsbedarfe.**Studie II zu internationalem Projektmanagement in der zivilgesellschaftlichen Erwachsenenbildung**

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

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

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

1. Ausgabe, Juli 2019

Verlag: Interfolks Forlag

Layout: Interfolks Forlag

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

Diese multilaterale Studie über Schlüsselkompetenzen und Unterstützungsbedarfe 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. Methodik	6
1.1 Qualitative Interviews.....	6
1.2 Stichprobenbeschreibung.....	6
2. Kompetenzprofile	11
2.1 Länderübergreifende Ergebnisse der Online-Umfrage.....	11
2.2 Polnischer Bericht über Schlüsselkompetenzen.....	14
2.3 Italienischer Bericht über Schlüsselkompetenzen.....	23
2.4 Ungarischer Bericht über Schlüsselkompetenzen.....	34
2.5 Dänischer Bericht über Schlüsselkompetenzen.....	42
2.6 Österreichischer Bericht über Schlüsselkompetenzen.....	55
3. Das Kompetenzdreieck	63
3.1 Methodologie.....	63
3.2 Struktur des neuen Kompetenzdreiecks.....	64
3.3 Zusammenfassung der Prioritäten aus der multilateralen Studie.....	70
3.4 Perspektiven für die Entwicklung von Kompetenzen.....	75
4. Unterstützungsbedarf für Projektmanager*innen	78
4.1 Zusammenfassung der gemeinsamen Umfrageergebnisse.....	78
4.2 Empfehlungen aus der polnischen Studie.....	81
4.3 Empfehlungen aus der italienischen Studie.....	87
4.4 Empfehlungen aus der ungarischen Studie.....	90
4.5 Empfehlungen aus der dänischen Studie.....	94
4.6 Empfehlungen aus der österreichischen Studie.....	98
4.7 Zusammenfassung der Empfehlungen.....	102
Anhang	107
A1. Abbildungsverzeichnis.....	107
A2. Interviewleitfäden (English version).....	109
A3. Online-Fragebogen (English version).....	112

Vorwort

Dieser Bericht über Kompetenzprofile und Unterstützungsbedarf für internationale Projektmanager*innen ist Teil des zweijährigen Erasmus+-Projekts (September 2018 bis August 2020) mit dem Titel „First-time international project realisers support network“. Das Projekt wurde von der polnischen Nationalagentur des Erasmus+-Programms der Europäischen Union unterstützt.

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>

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

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

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.

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

- Output 1: Abschluss nationaler Untersuchungen und Veröffentlichung des Studienberichts I über Erfolge und Herausforderungen für die internationale Zusammenarbeit, sechssprachige PDF-Ausgabe.
- Output 2: Abschluss nationaler Untersuchungen und Veröffentlichung des Studienberichts 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 von Mentoring- und E-Mentoringsystemen 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 zweite Ergebnis des Arbeitsprogramms und stellt – zusammen mit dem ersten Bericht zu Erfolgen und Herausforderungen – die Basisanalyse dar.

Hauptziel dieser zweiten Studie ist es, Erkenntnisse über Schlüsselkompetenzen und Unterstützungsbedürfnisse als Grundlage für die Entwicklung eines Unterstützungsnetzwerkes und möglicher Unterstützungsdienstleistungen zu gewinnen.

Die weiteren Ziele des Berichts sind:

- Die Bestimmung eines Kompetenzprofils erfolgreicher internationaler Projektmanager*innen und die Entwicklung eines geeigneten Kompetenzsets, das die erforderlichen 1) technischen Kompetenzen, 2) Führungskompetenzen und 3) strategischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen umfasst.¹
- Die Ermittlung des Unterstützungsbedarfs eines neuen internationalen Netzwerks für erstmalige internationale Projektmanager*innen, einschließlich Online-Tools, Knowledge Pills, Webinare, Mentoring und E-Mentoring-Dienstleistungen, Peer-to-Peer-Beratung, Schulungen, Workshops und Seminare.

Der Bericht enthält Hintergrundanalysen und präsentiert die nationalen Erhebungen über die jeweiligen Kompetenzprofile und den jeweiligen Unterstützungsbedarf. Dabei stellen wir Umfragen zur Verfügung, die helfen können, zu klären, welche Art von Kompetenzen der verschiedenen Gruppen von Projektmanager*innen und der Mitglieder ihrer Leitungsorgane gestärkt werden müssen, was sich von Gruppe zu Gruppe und von Region zu Region sowie von Land zu Land unterscheidet.

Wir hoffen, dass dieser Bericht über Kompetenzprofile und Unterstützungsbedürfnisse neue Erkenntnisse liefern und andere Akteur*innen im europäischen Sektor des lebenslangen Lernens der Zivilgesellschaft inspirieren kann, um ihre internationalen Projektaktivitäten und europäischen Kooperationsaktivitäten zu stärken.

Juni 2019,

Hans Jørgen Vodsgaard

¹ Der Begriff „Kompetenzen“ wird in diesem Bericht im weiten Sinne definiert als ein Cluster von verwandten Fähigkeiten, Kenntnissen und Fertigkeiten, die es einer Person (oder einer Organisation) ermöglichen, in einer bestimmten Situation effektiv zu handeln (siehe: <http://www.businessdictionary.com/definition/competence.html>).

1. Methodik

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

Ziel der Forschung war es, Erkenntnisse über Schlüsselkompetenzen zu gewinnen und damit Grundlagen für die Ausgestaltung des Unterstützungsnetzwerkes und möglicher Unterstützungsangebote zu schaffen. Zur Datenerhebung wurden qualitative, leitfadengestützte Expert*inneninterviews geführt sowie eine Umfrage unter Projektmanager*innen und auf Leitungsebene 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, 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

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 91 von ihnen nicht den Kriterien (Erwachsenenbildung, non-formale Bildung, zivilgesellschaftliche Organisation) entsprachen oder den Fragen bzgl. der Schlüsselkompetenzen lückenhaft ausfüllten, fanden schlussendlich 109 bis zum Ende ausgefüllte Fragebögen Eingang in die Analyse.

Allgemeine Merkmale

Die meisten Befragten (25,7% der Stichprobe) arbeiten in Italien, gefolgt von Dänemark (21,1%) und Polen (16,5%) (s. Abb. 1). In Österreich arbeiten 15,6%, in Ungarn 12,8%. 9 Personen (8,3%) arbeiten in anderen Ländern wie Lettland (4), Finnland (1), Niederlande (1), Norwegen (1), Portugal (1) und Rumänien (1).

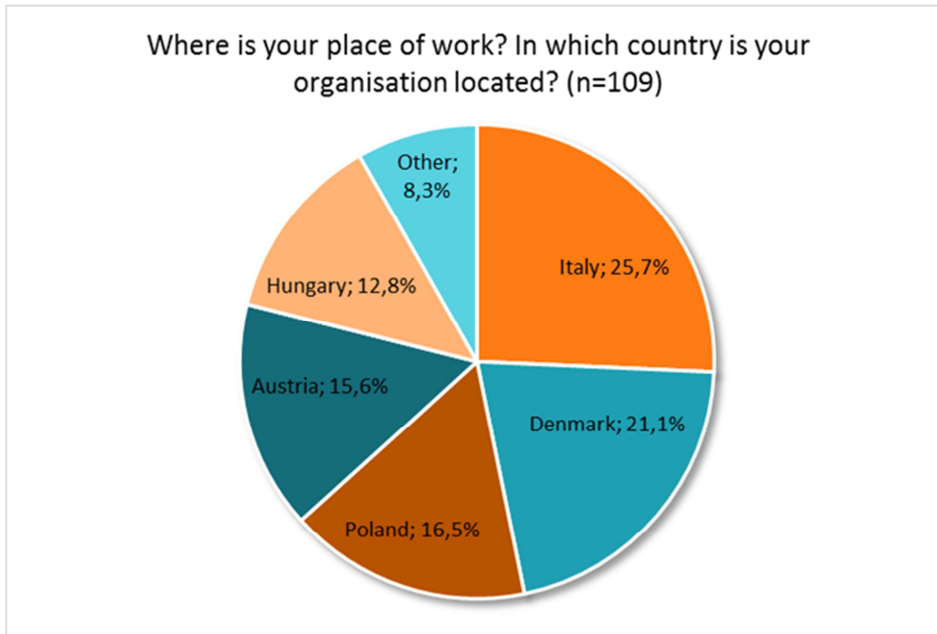


Abb. 1: Wo ist Ihr Arbeitsplatz? In welchem Land befindet sich Ihre Organisation?

Mehr als die Hälfte der Stichprobe ist weiblich (56,9%). 40,4% der Befragten sind männlich. Die Übrigen wählten bei Geschlecht „Anderes“. Etwa die Hälfte der Personen in der Stichprobe ist 50 Jahre alt oder älter. Nur 3,7% sind zwischen 20 und 29 Jahren alt. 13,8% sind 70 Jahre alt oder älter (s. Abb. 2).

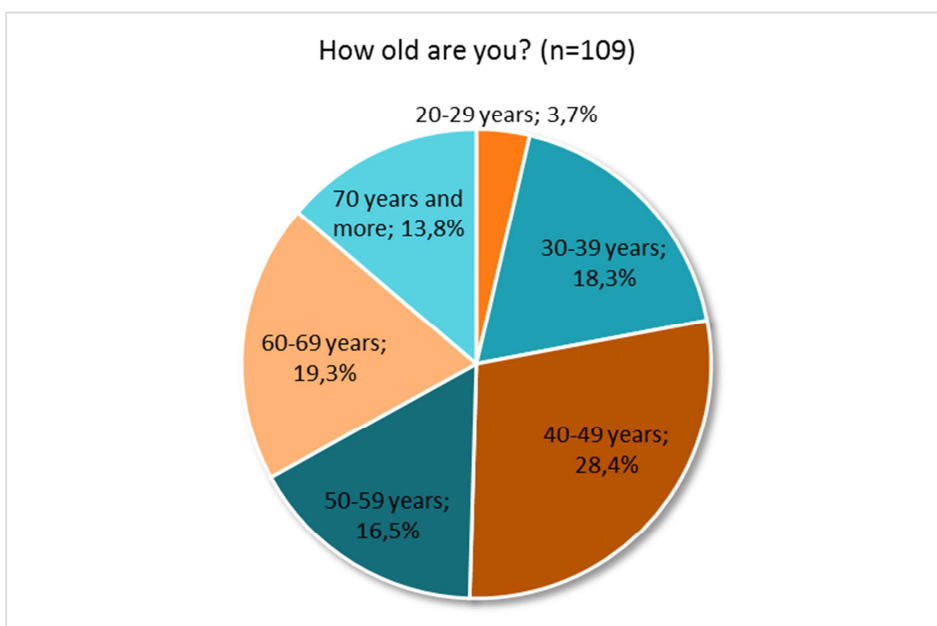


Abb. 2: Wie alt sind Sie?

Arbeitsfeld

Fast ein Drittel der Befragten (30,3%) hat eine Ausbildung im Bereich Pädagogik/Bildung, über eine sozialwissenschaftliche Ausbildung verfügen 28,4% und über eine Ausbildung im Bereich Kunst und Kultur 21,1% der Befragten (s. Abb. 3).

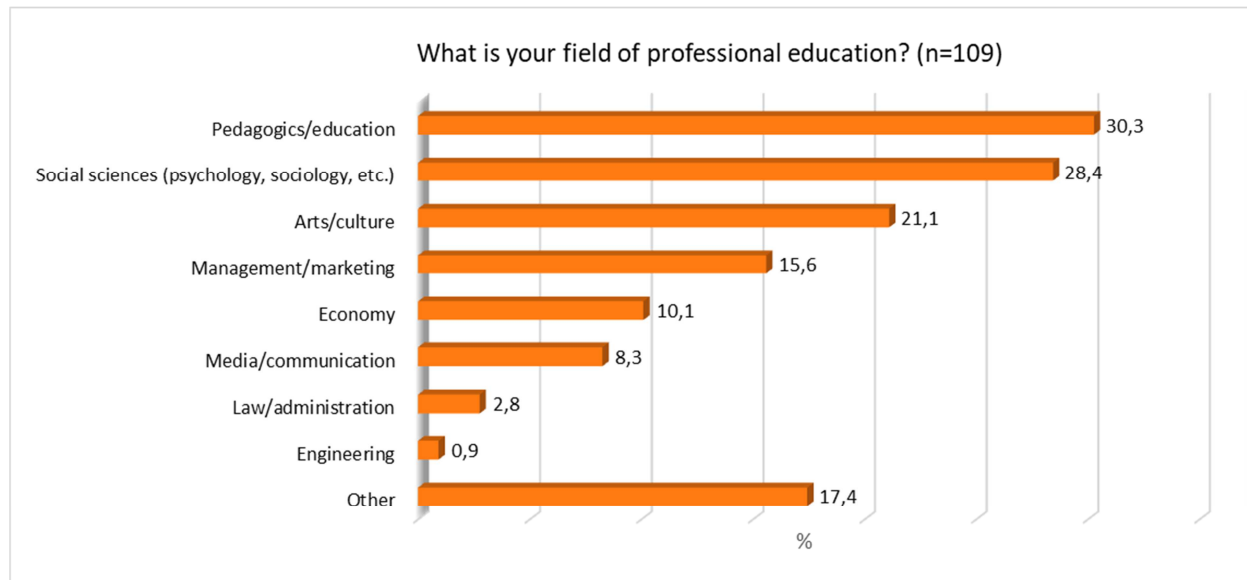


Abb. 3: Was ist das Feld Ihrer beruflichen Ausbildung? (Mehrfachantworten möglich)

Neben der Erwachsenenbildung sind einige Befragte auch in weiteren Feldern tätig: Jugendbildung (30 P. bzw. 27,5%), Berufsbildung (16 P. bzw. 14,7%), Schulische Bildung (15 P. bzw. 13,8%) und Höhere Bildung (9 P. bzw. 8,3%).

84,4% der Befragten sind im Bereich non-formales und informelles Lernen tätig, 15,6% im Bereich non-formales, informelles und formales Lernen. 95,4% arbeiten für eine zivilgesellschaftliche Organisation, 4,6% für eine zivilgesellschaftliche und eine öffentliche Organisation.

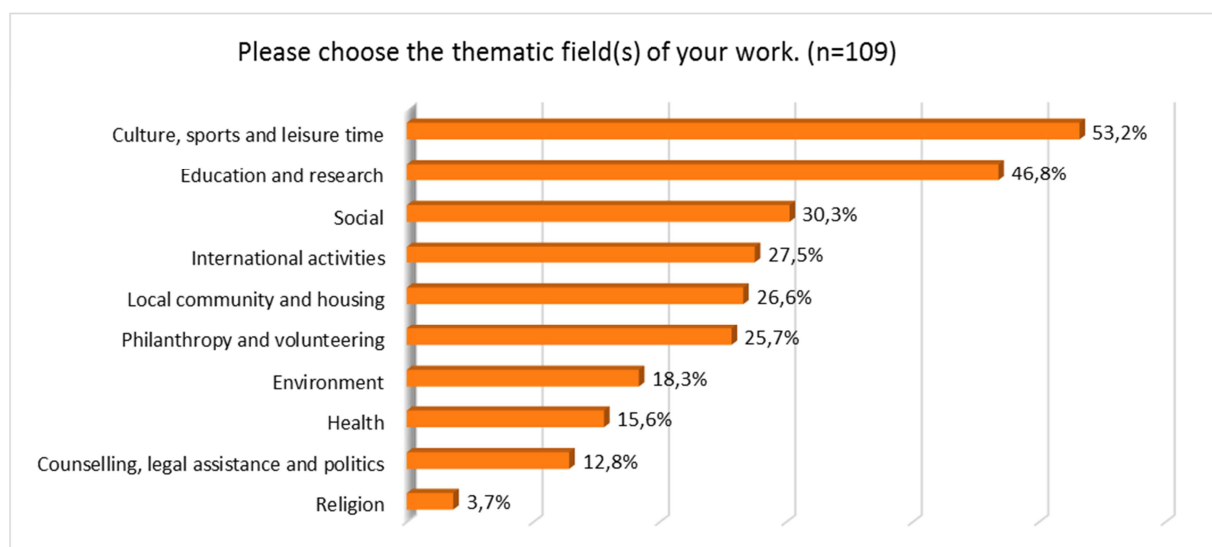


Abb. 4: Bitte wählen Sie Ihr(e) thematische(s/n) Arbeitsfeld(er). (Mehrfachantworten möglich)

Mehr als die Hälfte der Befragten (53,2%) arbeitet im Bereich Kultur, Sport und Freizeit, weitere 46,8% in Bildung und Forschung, 30,3% sind im Bereich Soziales tätig und 27,5% im Bereich internationale Aktivitäten (s. Abb. 4).

55 Befragte (50,5%) arbeiten als Projektmanager*innen, 47 (43,1%) als Direktor*in/Manager*in oder Vorsitzende*r der Organisation und 34 Befragte (31,2%) als verantwortliche Person für internationale Kooperation (s. Abb. 5). Zudem haben Freiwillige, Finanzmanager*innen und Assistenzen der Geschäftsführung teilgenommen (10 P. bzw. 9,2%). Es wird deutlich, dass häufig Doppelfunktionen auftreten – eine für den zivilgesellschaftlichen Sektor nicht ungewöhnliche Situation.

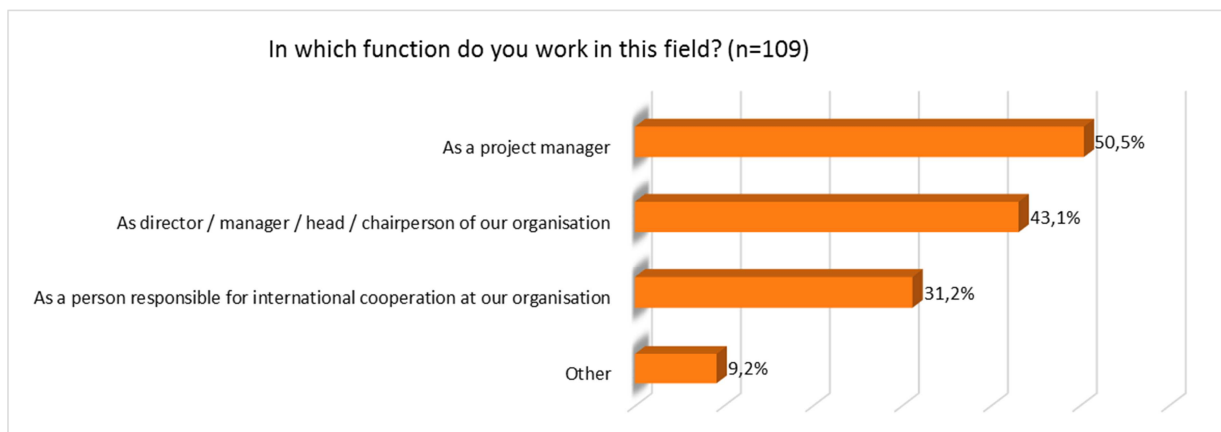


Abb. 5: In welcher Funktion arbeiten Sie in diesem Feld? (Mehrfachantworten möglich)

Erfahrung mit Projektanträgen

69,7% der Befragten haben schon einmal für eine Förderung angesucht, um in ihrem Arbeitsfeld international zu kooperieren. Von diesen wiederum waren 82,9% erfolgreich. 13,9% der Befragten mit erfolgreichen Anträgen haben bislang ein internationales Projekt realisiert, 27,8% haben 2- bis 4-mal internationale Projekte umgesetzt, knapp die Hälfte (45,8%) sogar 5-mal und öfter. 88,9% der Befragten haben in den internationalen Projekten Erfahrung als Projektpartner*innen, 73,0% als Projektkoordinator*innen.

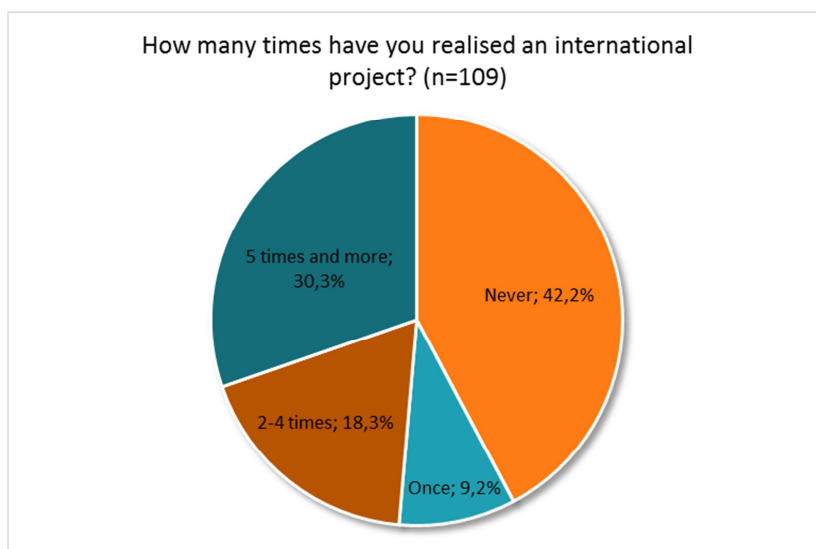


Abb. 6: Wie oft haben Sie ein internationales Projekt realisiert?

Das heißt, dass rund die Hälfte der Befragten (51,4%) laut oben genannter Definition als erfahren eingestuft werden kann, während rund ein die andere Hälfte (48,6%) eher unerfahren mit internationalen Projekten ist (s. Abb. 6Abb.).

89,5% der Befragten, die schon einmal für eine Förderung für internationale Zusammenarbeit angesucht haben, haben Erfahrung mit erfolglosen Anträgen. 21,1% haben einmal, 42,1% 2- bis 4-mal und 26,3% sogar 5-mal und häufiger ohne Erfolg einen Antrag für internationale Projekte gestellt (s. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

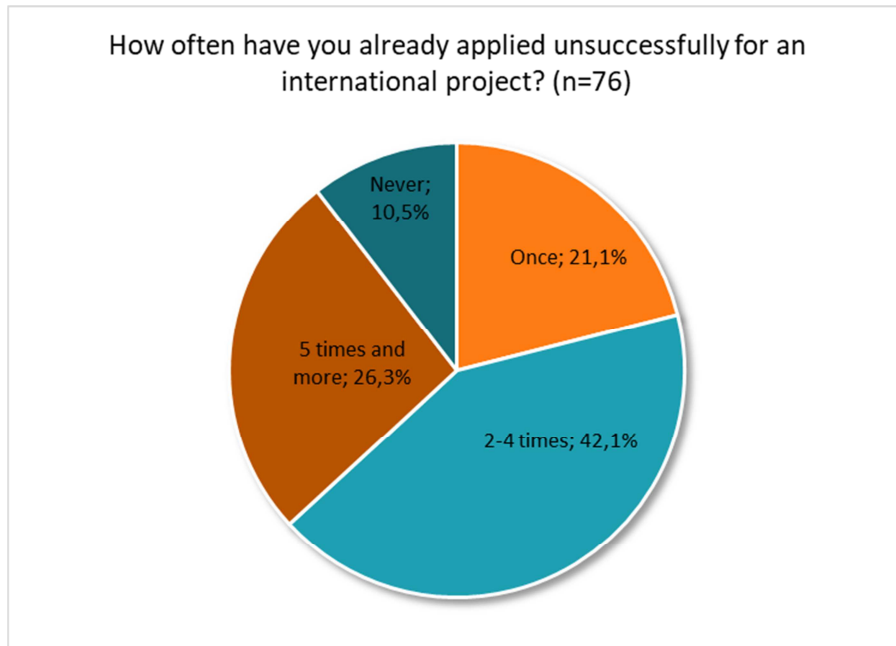


Abb. 7: Wie oft haben Sie bereits erfolglos ein internationales Projekt beantragt?

2. Kompetenzprofile

2.1 Länderübergreifende Ergebnisse der Online-Umfrage

Aron Weigl und Tanja Nagel, EDUCULT

Die Teilnehmer*innen der Online-Umfrage wurden gefragt, welche Schlüsselkompetenzen sie für die Umsetzung von EU-Projekten für wichtig halten. Die Projektleiter*innen wurden gebeten, die Kompetenzen auszuwählen, die sie selbst entwickeln möchten, während die Vorgesetzten oder Vorsitzenden gefragt wurden, was sie sich von ihren Mitarbeiter*innen wünschen.

Betrachtet man die Ergebnisse bezüglich technischer Kompetenzen unter Berücksichtigung der Erfahrungen mit internationalen Projekten, so zeigt sich, dass Befragte mit Erfahrung (= mehr als ein umgesetztes Projekt) ihre Kompetenzen in den Bereichen Evaluation (41,5%), englische Sprachkenntnisse (34,0%) und allgemeine Fundraising-Fähigkeiten (34,0%) erweitern möchten (siehe Abbildung 1). Für Befragte mit wenig Erfahrung stehen allgemeine Fähigkeiten in der Geldbeschaffung an erster Stelle und sind mit 57,1% die erste Wahl. Englischkenntnisse sowie Projektplanung und -terminierung folgten mit jeweils 41,1%. Die erfahreneren Befragten erwähnten selten die Kompetenz zur Organisation von Ideenworkshops (11,3%), während diejenigen mit wenig Erfahrung sich Kompetenzen in der internen Kommunikation (10,7%) und Dissemination (10,7%) wünschen.

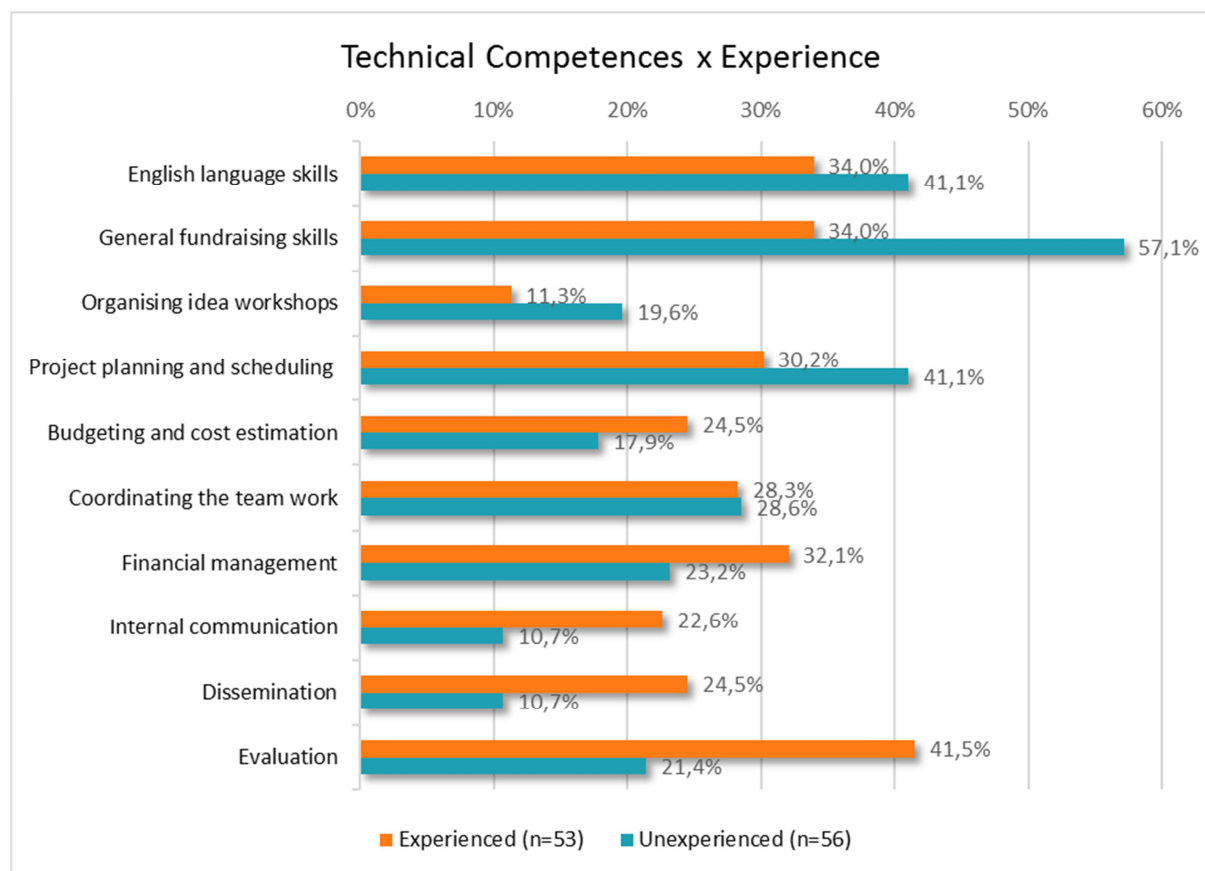


Abb. 8: Technische Kompetenzen im Verhältnis zu Erfahrung.

Bezüglich Führungskompetenzen (s. Abb. 9) verspüren erfahrene Befragte vor allem die Notwendigkeit, ihre Fähigkeit zur Delegation von Projektaufgaben weiterzuentwickeln (54,7%). Dies ist auch die Meinung von 42,9% der Befragten mit wenig Erfahrung in der Umsetzung internationaler Projekte. Auch Teambuilding unter Einbeziehung von Freiwilligen wird von beiden Gruppen häufig erwähnt (Erfahrene: 42,9%, Unerfahrene: 34,0%), ebenso wie effektive Kommunikation im Kontext zivilgesellschaftlicher Organisationen (Erfahrene: 34,0%, Unerfahrene: 42,9%) und Konfliktlösung (Erfahrene: 35,8%, Unerfahrene: 28,6%).

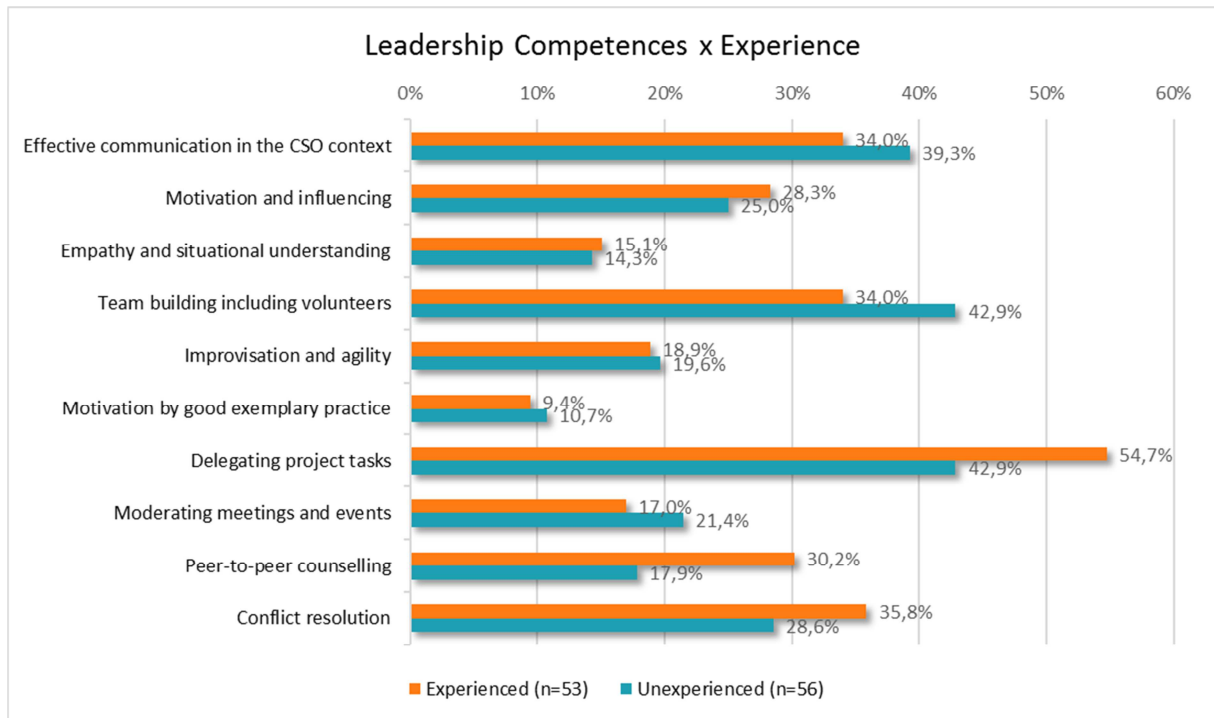


Abb. 9: Führungskompetenzen im Verhältnis zu Erfahrung.

Abb. 10 zeigt die Ergebnisse im Bereich der strategischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen für erfahrene und unerfahrene Befragte.

Für beide Gruppen ist das Wissen über europäische Förderprogramme am wertvollsten; allerdings wird diese Kompetenz von den unerfahrenen Befragten besonders häufig (62,5%) genannt. Viele wollen auch ein internationales und multilaterales Netzwerk im Bereich der Organisationen der Zivilgesellschaft (erfahren: 35,8%, unerfahren: 44,6%). Erfahrene Befragte sehen den geringsten Bedarf an Wissen über die beteiligten Partnerländer (13,2%), unerfahrene Befragte in Bezug auf SWOT- und Risikoanalyse (14,3%).

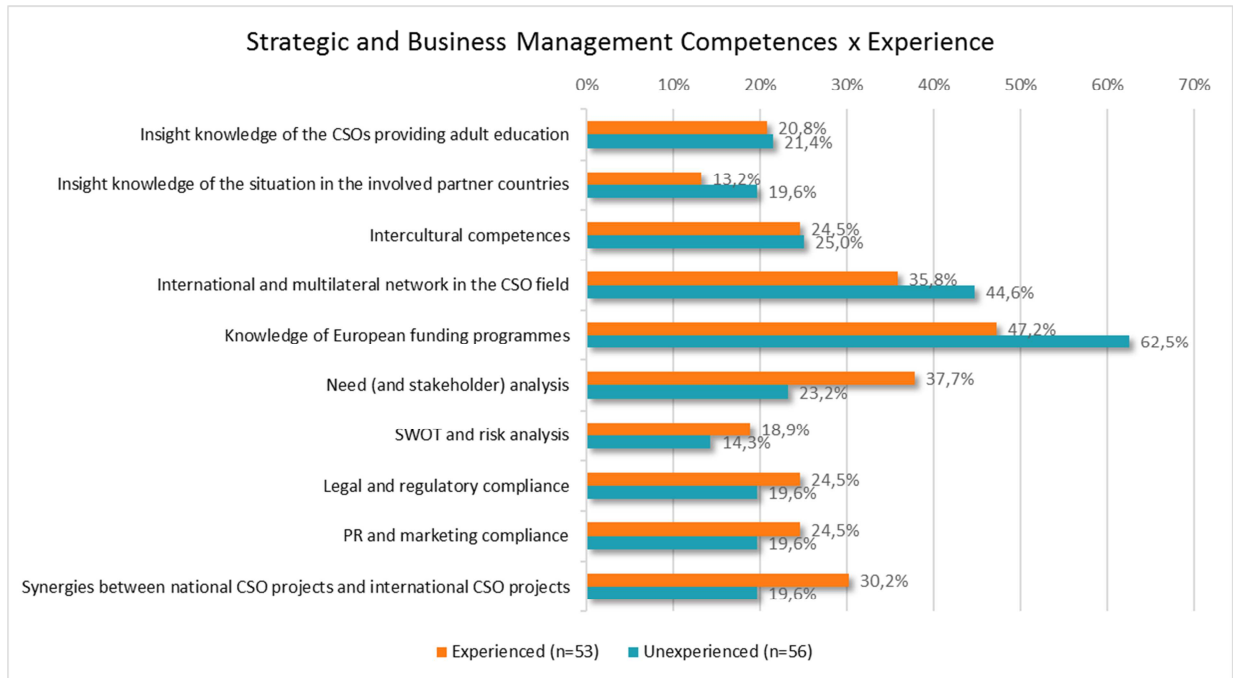


Abb. 10: Strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen im Verhältnis zu Erfahrung.

2.2 Polnischer Bericht über Schlüsselkompetenzen

Agnieszka Dadak und Jerzy Kraus, FAIE

I. Methodik der Online-Umfrage und der Interviews

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

Die Einladung zur Teilnahme an der Online-Umfrage wurde auf der Webseite der FAIEs veröffentlicht. Artikel, die zur Teilnahme an der Forschung einladen, wurden auch auf dem Internetportal ngo.pl (für Personen, die mit dem NGO-Sektor in Verbindung stehen), der EPALE-Plattform (einer europäischen, mehrsprachigen, offenen Mitgliedergemeinschaft von Fachkräften der Erwachsenenbildung, einschließlich Erwachsenenbildner*innen und Ausbilder*innen, Beratungs- und Unterstützungspersonal, Forscher*innen und Akademiker*innen sowie politischen Entscheidungsträger*innen, finanziert durch das Programm Erasmus+) und auf dem Internetportal eurodesk.pl (Eurodesk ist ein europäisches Netzwerk zur Unterstützung von Jugendlichen und Jugendarbeiter*innen) veröffentlicht. Darüber hinaus wurden regelmäßig Einladungen auf dem Facebook-Profil der FAIE und zwei weiteren Facebook-Profilen der FAIE („Let’s get active!“ und „MyEU Portal“) geteilt sowie auf den Facebook-Seiten und Webseiten einiger Organisationen zur Unterstützung von NGOs (die Web- und Facebookseite des OWES – Social Economy Support Center in Bielsko-Biała, die Seite des NGO-Center in Kattowitz) veröffentlicht.

Das FAIE-Team informierte auch über die Forschungsarbeit bei Treffen und Trainingsveranstaltungen, die in diesem Zeitraum organisiert wurden, unter anderem beim jährlichen Treffen des Eurodesk Network. Außerdem gab es über 200 persönliche Einladungen zur Teilnahme an der per E-Mail versandten Recherche innerhalb des FAIE-Netzwerks. Darüber hinaus wurden über 400 E-Mails an die Projektumsetzenden 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 Online-Recherche gab es eine Einladung, nach dem Ausfüllen des Fragebogens an FAIE zu schreiben, wenn jemand Interesse am Projekt hätte und direkt über das Projektangebot informiert werden möchte. Es waren 14 Personen, die zurückschrieben; alle wurden eingeladen, an den Interviews teilzunehmen. Sieben von ihnen stimmten zu. Die anderen fünf Befragten wurden innerhalb des FAIEs-Netzwerks eingeladen. Alle Interviews waren telefonische Interviews.

II. Charakteristika der Befragten

Es gab 18 Online-Befragte, die zur direkten Zielgruppe der Studie passen (d. h. Arbeit im Bereich der informellen und nicht-formalen Erwachsenenbildung in Organisationen der Zivilgesellschaft).

Es gab mehr Frauen (77,8%) als Männer (22,2%), die an der Online-Forschung teilnahmen. Die meisten Befragten vertraten die Altersgruppe der 40- bis 49-Jährigen (38,9%), gefolgt von den 30- bis 39-Jährigen (22,2%), den 50- bis 59-Jährigen (16,7%) und den 20- bis 29-Jährigen (5,6%). Was den Bereich der beruflichen Bildung anbelangt, so haben die meisten der Befragten eine Ausbildung auf dem Gebiet Management/Marketing (27,8%), gefolgt von Wirtschaft, Kunst/Kultur und Sonstigem (ebenfalls 22,2%). Die kleinste Gruppe hat eine Ausbildung im Bereich Pädagogik/Bildung (11,1%). Es gab keine Befragten, die eine Ausbildung in den Bereichen Recht/Verwaltung, Medien/Kommunikation und Ingenieurwesen hatten.

Die Befragten, die die Antwort "andere" gewählt haben, nannten die folgenden Bildungshintergründe: Coaching, Berufsberatung, Sozialwirtschaft; Philosophie; Geschichte; exakte Naturwissenschaften.

Die Gruppe der Befragten bestand aus 9 Frauen und 4 Männern. Die meisten von ihnen vertraten die Altersgruppen der 30- bis 49-Jährigen. Drei Befragte waren ältere Menschen und zwei Befragte kamen aus Kleinstädten.

Die Merkmale der vertretenen Befragten lassen sich wie folgt darstellen:

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, Unterstützung junger Unternehmer*innen, Erfahrungslernen	Bildungszentrum – Bildung, v. a. die Nutzung neuer Technologien in der Bildung	Stiftung – Bildung, Lebenslanges Lernen	Verein – Bürgerschaftliche Bildung, Rechtsbildung, Kulturelle Bildung durch Kulturaustausch
„Third Age“ Universität – non-formale Bildung für ältere Menschen	Verein – Kultur, Kulturelles Erbe (Flechkunst)	Verein – Jugendbildung, Bildung im Bereich der nachhaltigen Entwicklung	Stiftung – Aufklärung durch eine Therapie, die den Kontakt mit Tieren nutzt; intergenerationale Integration
Stiftung – Bildung, zivilgesellschaftliche Entwicklung			

Auf die Frage nach ihrer Funktion in diesem Bereich (Mehrfachantworten möglich) antworteten 50% der Befragten der Online-Umfrage, dass sie als Projektmanager*in arbeiten; 50% hatten eine Position als Direktor*in/Leiter*in/Vorstandsmitglied der Organisation; 44% beschrieben ihre Rolle als Verantwortliche*r für die internationale Zusammenarbeit in der Organisation. Eine Person wählte die Antwort „andere“ und definierte ihre/seine Rolle als Büroleiter*in. Die Antworten zeigen, dass einige der Befragten zwei oder mehr der oben genannten Rollen in ihren Organisationen spielen.

Was den Arbeitsstatus und die Rolle der Befragten in ihren Organisationen betrifft, so hatten die Befragten oft mehrere Rollen, je nach aktueller Aufgabenverteilung (Projektleiter*in, Trainer*in, Verwaltung, Administration, Kulturanimation, Vorstandsmitglied etc.). Die Arbeitszeit bei der 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).

Von den Befragten der Online-Umfrage hatten 83,3 % bereits Erfahrung mit der Beantragung von Fördermitteln für die internationale Zusammenarbeit. Für 93,3% waren die Anträge erfolgreich. Die meisten der in internationalen Projekten erfahrenen Projektmanager*innen realisierten fünf oder mehr Projekte (38,9%), 27,8% zwei bis vier Projekte und 11,1% eines. Nur 11,1% waren bei der Beantragung der Kofinanzierung immer erfolgreich.

In Bezug auf ihre Rolle im Projekt hatten 85,7% Erfahrung als Koordinator*in/Hauptpartner*in und 78,6% nur als Projektpartner*in.

Bezüglich der Erfahrungen der Befragten bei der Bewerbung für und Realisierung von Projekten der internationalen Zusammenarbeit, erklärten die bereits in der Praxis Erfahrenen, dass sie sich von einigen Malen bis zu 100-mal beworben und acht bis 25 Projekte als Koordinator*innen realisiert haben (Erfahrene; Gruppe A & B). Insgesamt haben sich die Befragten bei den meisten der verfügbaren Programme beworben: Erasmus+ und die ehemaligen Programme (Grundtvig, Comenius); Creative Europe, RITA, Europe for Citizens, Visegrad Fund, Horizon2020, Norway Grants, Euro-Regionen, grenzüberschreitende Programme und andere.

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.

III. Schlüsselkompetenzen entsprechend der Online-Umfrage

Die Befragten wurden gebeten, drei Kompetenzen auszuwählen, die ihrer Meinung nach am wichtigsten sind, um ein*e erfolgreiche*r internationale*r Projektmanager*in in jedem der drei Bereiche des definierten Kompetenzdreiecks zu sein. Die Ergebnisse sind im Folgenden dargestellt.

Technische Fähigkeiten

Laut den Befragten der polnischen Online-Umfrage (s. Abb. 11) ist die wichtigste technische Kompetenz für den internationalen Projektleiter die Kenntnis der englischen Sprache (50%). Diese ist dicht gefolgt von Kompetenzen im Bereich der Evaluation (44,4%). Allgemeine Fundraising-Fähigkeiten belegten den dritten Platz, mit einer Zustimmung von 38,9% der Befragten. Am wenigsten wichtig für die Befragten war das Finanzmanagement (11,1%).

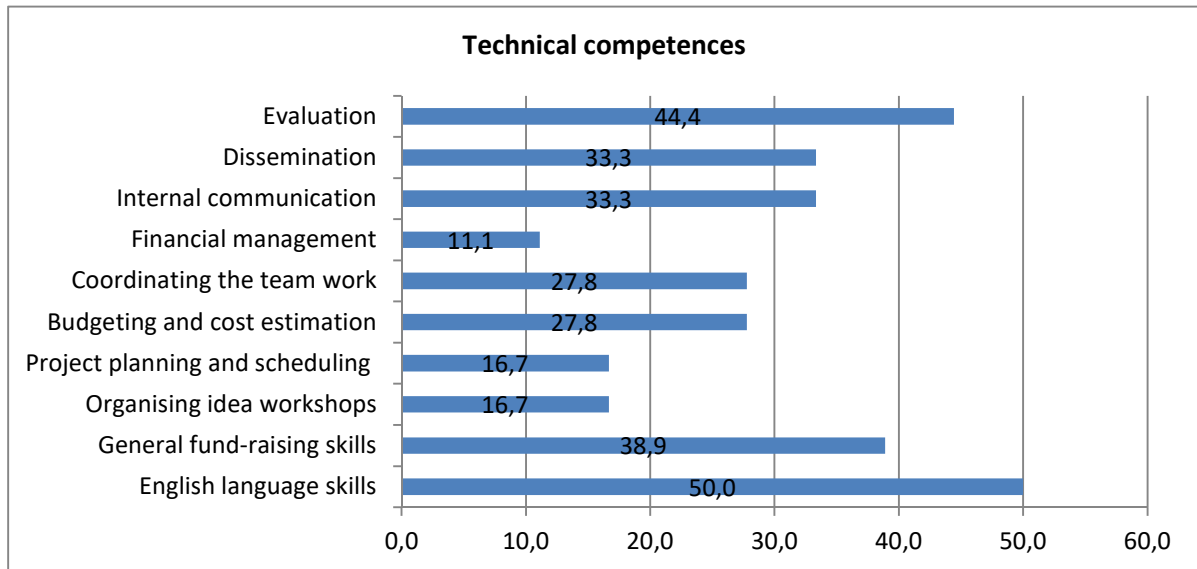


Abb. 11: Wichtigste technische Kompetenzen (drei Nennungen möglich); Polen.

Im Rahmen einer offenen Frage konnten die Befragten eine zusätzliche technische Kompetenz nennen (nicht vorab genannt), die sie auch für wichtig erachten um ein*e bessere*r Manager*in von EU-Projekten zu sein. Die hier genannten Kompetenzen waren:

- Interne Kommunikation, d. h. Planung und Umsetzung einer effektiven und durchsetzungsfähigen Kommunikation in einem Projektteam, basierend auf der Definition von Was – Warum – Wer – Wann – Wie, einschließlich des Einsatzes geeigneter ICT-Tools (Informations- und Kommunikationstechnologien);
- Fähigkeiten zur Durchführung der Projektdokumentation und -verwaltung.

Führungskompetenzen

Als wichtigste Führungskompetenz stellte sich die Delegation von Projektaufgaben heraus (s. Abb. 12). Diese Kompetenz wurde von 61,1% der Befragten gewählt. Der nächste Punkt auf der Prioritätenliste ist die Bildung von Teams unter Einbeziehung von Freiwilligen (55,6% der Möglichkeiten). Auf dem dritten Platz – Motivation und Einfluss (38,9%). Am seltensten wurde die Kompetenz von Empathie und situativem Verständnis genannt (5,6%).

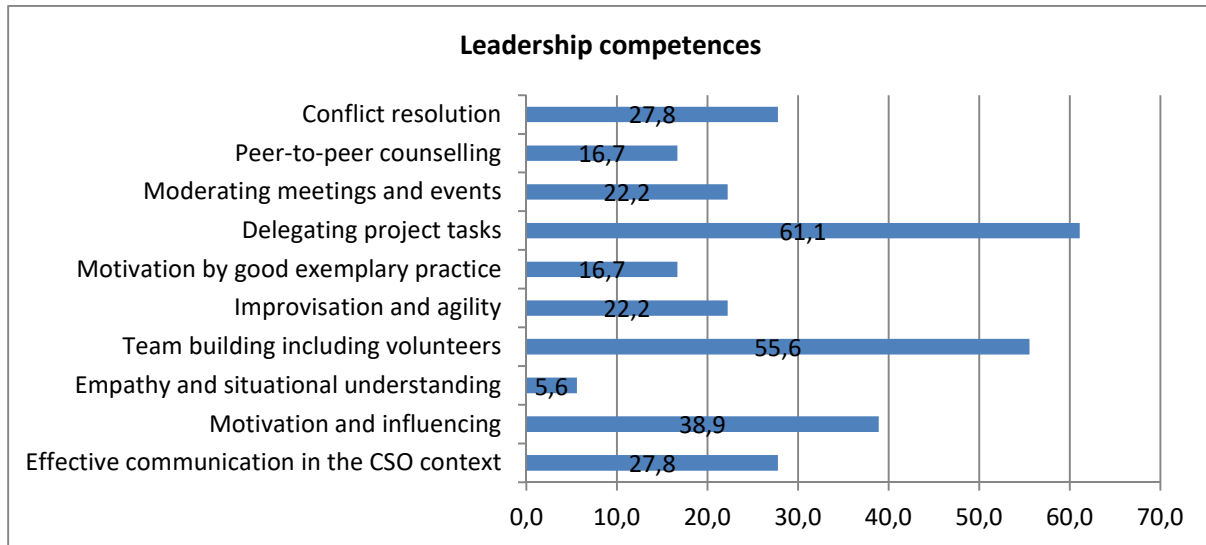


Abb. 12: Wichtigste Führungskompetenzen (drei Nominierungen möglich); Polen.

Im Rahmen einer offenen Frage konnten die Befragten eine zusätzliche Führungskompetenz nennen (nicht vorab genannt), die sie auch für wichtig erachten um ein*e bessere*r Organisator*in von EU-Projekten zu sein. Die hier genannten Kompetenzen waren:

- Motivation und Einfluss, d. h. das Projektteam und die wichtigsten Interessengruppen durch klare Ziele zu motivieren und sie zu ermutigen, einen Beitrag zum Projekt zu leisten, der den Zusammenhalt und die Identifikation mit dem Projekt unterstützt (ein Gefühl der gemeinsamen Verantwortung für das Projekt);
- Zeitplanung für die berufliche Entwicklung der Projektmanager*innen – Teilnahme an Programmen zur Weiterentwicklung.

Strategische und betriebswirtschaftliche Fähigkeiten

In diesem Teil der Umfrage (s. Abb. 13) waren die drei Kompetenzen, die von den Befragten mit einer gleich starken Zustimmung von 44,4% am höchsten bewertet wurden: Einhaltung von PR- und Marketing-Compliance; Bedarfs- und Stakeholder-Analyse sowie Kenntnisse der zivilgesellschaftlichen Organisationen, die Erwachsenenbildung anbieten. Die wenigsten Befragten nannten Synergien zwischen nationalen und internationalen zivilgesellschaftlichen Projekten (5,6%) als wichtig für erfolgreiche internationale Projektmanager*innen.

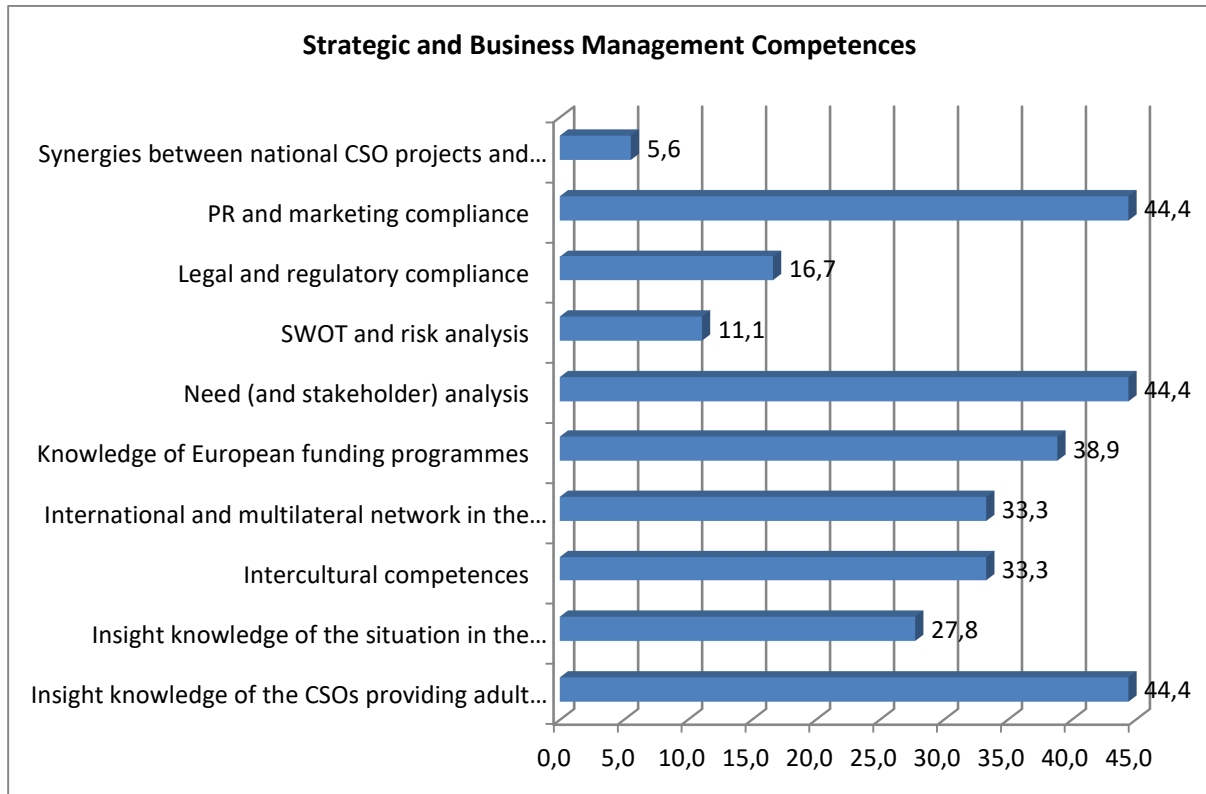


Abb. 13: Strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen (drei Nominierungen möglich); Polen.

Unter den Antworten über die eine zusätzliche strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenz (nicht oben genannt), die die Befragten auch für wichtig erachten, um ein*e bessere*r Organisator*in von EU-Projekten zu sein, wurde genannt:

- Kenntnisse über europäische Förderprogramme, d. h. Orientierung an Kofinanzierungsmöglichkeiten für die durchgeführten Aktivitäten sowie Einblicke in die Anforderungen spezifischer Förderprogramme im Zusammenhang mit finanzierten Aktivitäten, Projektplan und Möglichkeiten zur Entwicklung spezifischer Förderanträge.

IV. Ergebnisse der Interviews

a) Kompetenzen zur Vorbereitung eines erfolgreichen Antrags

Nach Ansicht der Befragten aus der Gruppe A (erfahrene internationale Projektmanager*innen), müsse man zur Entwicklung eines erfolgreichen Projekts zunächst eine gute Stakeholder-Bedarfsanalyse haben, um die Branche, in der man tätig ist, gut zu kennen. Die Einführung von Innovation, Offenheit für Zusammenarbeit, Führungskompetenz, Risikobereitschaft, Übernahme von Verantwortung und Fähigkeiten bei der Entwicklung des Antrags wurden ebenfalls erwähnt. Darüber hinaus sei es wichtig, über die aktuellen Trends in der Branche informiert zu sein.

Auf die gleiche Frage hin benannten die Befragten, die die Gruppe C (unerfahrene internationale Projektmanager*innen) repräsentieren: „Die Fähigkeiten, eine gute Recherche zu betreiben“; Kreativität – da eine Projektidee für internationale Partner*innen interessant sein muss, Fähigkeiten, das finanzielle Potenzial des Unternehmens zu erhöhen.

Wie sieht es mit der Perspektive der Leiter*innen der Organisationen und der Mitglieder der Leitungsorgane aus? Die Befragten aus der Gruppe B (Leitungsorgane, die Mitglieder der in internationaler Zusammenarbeit erfahrenen Organisationen sind), nannten als relevanteste Kompetenzen für die Gestaltung einer Projektanwendung: Zeitmanagement, Budgetierung, Kreativität; Fähigkeiten zur Entwicklung des Antrags, Erfüllung der Ziele der Förderprogramme; gute Selbstorganisation; hohes Niveau der digitalen Kompetenzen. Am wichtigsten wurde empfunden, dass man sich der Bedürfnisse der Organisation bewusst ist und eine Vision der Zukunft hat.

Diese Antworten zeigen, dass eine enge Zusammenarbeit zwischen den internationalen Projektmanager*innen und den Vorstandsmitgliedern unerlässlich ist, damit die realisierten Projekte die Organisation weiterentwickeln können. In Anbetracht der Tatsache, dass die Projektmanager*innen und die Mitglieder der Leitungsorgane oft dieselben Personen sind, sollte es nicht schwer sein, dies zu realisieren.

Nach Ansicht der Befragten, die die Leitungsgremien der Organisationen vertreten, die über wenig oder gar keine Erfahrung in der Realisierung internationaler Projekte verfügen (Gruppe D), sind die wichtigsten Kompetenzen für die Entwicklung eines Projektantrag: Hohe digitale Fähigkeiten; Fähigkeiten, das Projekt gut zu planen; Sprachkenntnisse; Verständnis dafür, was ein internationales Projekt ist (z. B. frühere Teilnahme an einem Projekt); Kenntnisse über die Förderprogramme, ihre Struktur und Regeln.

b) Kompetenzen, um ein*e bessere*r internationale*r Projektmanager*in zu sein

Auf die Frage, welche Fähigkeiten für die Realisierung eines internationalen Projekts am meisten benötigt werden, antworteten die Interviewpartner*innen mit Erfahrungen im internationalen Projektmanagement (Gruppe A): Kenntnis der Managementmethodik und -verfahren (Zeitplan, Budget, IKT-Tools, gute Zusammenarbeit mit dem Kunden); Flexibilität, Offenheit, die Argumente anderer anzuhören, Zeitmanagement, einen „kühlen Kopf“; Zusammenarbeit bei der Entwicklung von Lösungen in allen Phasen der Projektrealisierung; gute Kommunikation der Aufgaben und Entscheidungen. Darüber hinaus wurden die Fähigkeit, zu motivieren, ein Team aufzubauen, Konflikte zu lösen, Beziehungen zu initiieren, interkulturelle Kompetenzen und die Fähigkeit, die Beziehungen zu den Projektpartner*innen (ihre Plausibilität) aufrechtzuerhalten, sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erwähnt.

In Bezug auf die Sichtweise unerfahrener internationaler Projektmanager*innen (Gruppe C) muss der/die Manager*in für die Realisierung eines erfolgreichen internationalen Projekts, über die folgenden Kompetenzen verfügen: Sprach- und Kommunikationsfähigkeiten; Flexibilität und Regelmäßigkeit; die Realisierung des Projekts gemäß den im Antrag beschriebenen Regeln; die Delegation von Aufgaben (Transparenz der Aufgaben); die Ausführung von Aufgaben und Motivationsfähigkeit, Fähigkeiten zur öffentlichen Präsentation, Initiierung und Aufbau der Zusammenarbeit mit potenziellen Projektpartner*innen. Wenn es um Einstellungen geht, sind Offenheit und Selbstkritik gefragt. „Interesse an den Themen des Projektbereichs auch außerhalb der Arbeit“ ist ebenfalls hilfreich.

Unter den Mitgliedern der Leitungsorgane, antwortete die Befragten der Gruppe B, befragt nach den Kompetenzen die für die Realisierung eines internationalen Projekts am dringendsten benötigt werden: Geduld, gute Englischkenntnisse, gute Organisation (im Gegensatz zu chaotischem

Arbeitsstil), Regelmäßigkeit und Konsequenz; klare Kommunikation der Bedürfnisse, Delegation von Verantwortlichkeiten; Projektplanungs- und Managementfähigkeiten, Verbreitung; Behandlung der Projektdurchführung als Job; Fähigkeiten zur Förderung anderer und Fähigkeiten der Zusammenarbeit mit anderen; Fähigkeiten der Zusammenarbeit mit dem/der ausländischen Partner*in und bei Moderationstreffen; Freundlichkeit kombiniert mit Entschlossenheit. Darüber hinaus erwähnten sie auch die Fähigkeit zur Selbsteinschätzung der eigenen Kompetenzen und jene, die am meisten benötigten Fähigkeiten entwickeln zu können.

Von den Befragten der Gruppe D wurden erwähnt: Umfassende Kompetenz im Projektmanagement, Führungs- und Teammanagementfähigkeiten; Offenheit, Zuverlässigkeit; Fremdsprachenkenntnisse (gute Englischkenntnisse); „So agieren, dass andere von unseren Argumenten überzeugt werden“; die Fähigkeit, Probleme vorherzusagen; Leichtigkeit beim Knüpfen neuer Kontakte; Kommunikationsfähigkeiten, Transparenz in jeder Phase und in jeder Aktivität, Verständnis für die Vorzüge des Projekts, den erfahreneren Kolleg*innen zuhören und offen sein, von ihnen zu lernen.

c) Wichtigste technische Fähigkeiten

Nach Ansicht der befragten erfahrenen internationalen Projektmanager*innen (Gruppe A) sind die wichtigsten technischen Fähigkeiten: Projektplanung und -terminierung, Fundraising, Finanzmanagement und Organisation von Konzeptmeetings, die regelmäßig mit den wichtigsten Partner*innen, zur Entwicklung neuer Projekte organisiert werden. Wie eine*r der Manager*innen sagt: „Es beeinflusst die Fähigkeit, eine Finanzierung zu beantragen. Wenn ein Konzept fertig ist – das Schreiben des Antrags ist nur eine technische Sache.“

Befragte, die die Gruppe C (unerfahrene internationale Projektmanager*innen) vertreten, nannten die folgenden technischen Fähigkeiten als die relevantesten: Fähigkeiten zur Durchführung der Werbeaktivitäten (insbesondere in den sozialen Medien); Fähigkeiten zur Nutzung von Grafikprogrammen, die weiterentwickelt sind als die frei zugänglichen Versionen; zusätzliches Wissen über Projektmanagementmodelle; gute Kenntnisse der englischen Sprache, „um auch die Projektdokumentation übersetzen zu können“; Zeitplanung; Fähigkeiten im Zusammenhang mit der Dissemination.

Die Befragten aus der Gruppe B (Leitungsorgane, die Mitglieder der in der internationalen Zusammenarbeit erfahrenen Organisationen sind) nannten als wichtigste technische Fähigkeiten: Sprachkenntnisse, Projektplanung und -terminierung, interne Kommunikation.

Nach Ansicht der befragten Leiter*innen mit wenig oder gar keiner Erfahrung in der internationalen Projektrealisierung (Gruppe D), sind die wichtigsten technischen Fähigkeiten: Sprachkenntnisse, Projektplanung und -planung sowie Finanzmanagement.

d) Wichtigste Führungskompetenzen

Die interviewten erfahrenen internationalen Projektmanager*innen (Gruppe A) benennen als die relevantesten Führungskompetenzen: Effektive Kommunikation, Improvisation und Flexibilität, Delegieren sowie Kommunikation, Motivation (auch finanzielle Motivation).

Für die Befragten, die die Gruppe C (unerfahrene internationale Projektmanager*innen) vertreten, sind die wichtigsten Führungskompetenzen: Kommunikation mit den Stakeholdern (und insbesondere dem Projektteam), Flexibilität; transparentes Aufgabenmanagement; Kompetenzen zur Bewältigung schwieriger Situationen, auch unter Einbeziehung des Gruppendenkens; gute und konsequente Arbeitsplanung und Sicherstellung einer regelmäßigen Kommunikation im Projektteam. In Bezug auf die Einstellungen wurden Offenheit, Fähigkeit zur Selbstkritik und Selbstvertrauen erwähnt.

Die Befragten aus der Gruppe B (Leitungsorgane der in der internationalen Zusammenarbeit erfahrenen Organisationen) nannten als die wichtigsten Führungskompetenzen: Effektive Kommunikation im zivilgesellschaftlichen Kontext, Improvisation und Flexibilität, Konfliktlösung.

Nach Ansicht der befragten Mitglieder der Leitungsgremien der Organisationen mit wenig oder gar keiner Erfahrung in der Realisierung internationaler Projekte (Gruppe D) sind die wichtigsten Führungskompetenzen: Motivation und Einflussnahme; Empathie und situatives Verständnis; Bildung von Teams einschließlich Freiwilliger.

e) Wichtigste strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen

Nach den befragten erfahrenen internationalen Projektmanager*innen (Gruppe A) sind die wichtigsten strategischen und betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten: Fundraising auf europäischer Ebene, interkulturelle Kompetenzen, Erkenntniswissen über die Situation in den beteiligten Partnerländern, Einblick in die Funktionsweise des zivilgesellschaftlichen Sektors, Unterstützung durch eine gute Buchhaltung, Rechtskenntnisse.

Für die Befragten, die die Gruppe C (unerfahrene internationale Projektmanager*innen) vertreten, sind die wichtigsten strategischen und betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten: Orientierung wo Informationen über die nationale und internationale Rechtsordnung gesucht werden soll; Kompetenzen der Projektdurchführung; Aufgabenplanung, Sicherstellung der Nachhaltigkeit der realisierten Projekte; Verständnis für die aktuellen Trends in der Branche (die auch die Möglichkeiten der Finanzierungsbeschaffung beeinflussen); Kenntnisse über die Struktur der für den Dritten Sektor verfügbaren Förderprogramme; Kompetenzen zum Ausbau von Kontakten und Netzwerken. Was die Einstellungen betrifft, so wurde die Ordentlichkeit erwähnt.

Die Befragten aus der Gruppe B (Leitungsorgane der in der internationalen Zusammenarbeit erfahrenen Organisationen) nannten als die wichtigsten strategischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen: PR- und Marketing-Compliance; Synergien zwischen nationalen und internationalen zivilgesellschaftlichen Projekten; interkulturelle Kompetenzen.

Laut den Befragten, die die Mitglieder der Leitungsgremien der Organisationen mit wenig oder gar keiner Erfahrung in der Realisierung internationaler Projekte (Gruppe D) vertreten, sind die wichtigsten strategischen und organisatorischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung betriebswirtschaftliche Fähigkeiten: Verständnis und Kenntnisse über die zivilgesellschaftlichen Organisationen der Erwachsenenbildung, interkulturelle Kompetenzen, Synergien zwischen nationalen und internationalen zivilgesellschaftlichen Projekten.

2.3 Italienischer Bericht über Schlüsselkompetenzen

Lorenza Lupini und Luca Bordoni, COOSS

I. Erhebungsmethode

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.

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; 28 passten perfekt zur identifizierten Zielgruppe. In diesem Berichtsteil werden nur diese 28 Datensätze berücksichtigt.

Interviews

Die Befragten wurden unter den Personen angesprochen, die bereits für die Online-Umfrage kontaktiert wurden und die ein spezifisches Interesse und den Wunsch zum Austausch ihrer Erfahrungen und Standpunkte ausdrückten. Im Zeitraum zwischen Februar und dem zweiten Konsortiumstreffen in Wien am 8.9.04.2019 führte COOSS zwölf Interviews per Skype, telefonisch oder persönlich durch.

a) Stichprobe der Befragten der Online-Umfrage

Die italienische Online-Umfrage erreichte 28 Personen, die in die Endzielgruppe aufgenommen werden können; darunter 20 Frauen (71,4%), 7 Männer (25,0%) und eine Person (3,6%), die „anderes Geschlecht“ auswählte.

Mehrere Altersgruppen waren vertreten, aber die Mehrheit (46,4%, 13 P.) ist 40-49 Jahre alt; 32,1% sind 30-39 Jahre alt; der Bereich 60-69 Jahre umfasst 14,3% und Menschen unter 29 Jahren oder über 70 Jahren haben nur zwei teilgenommen, eine Person pro Gruppe.

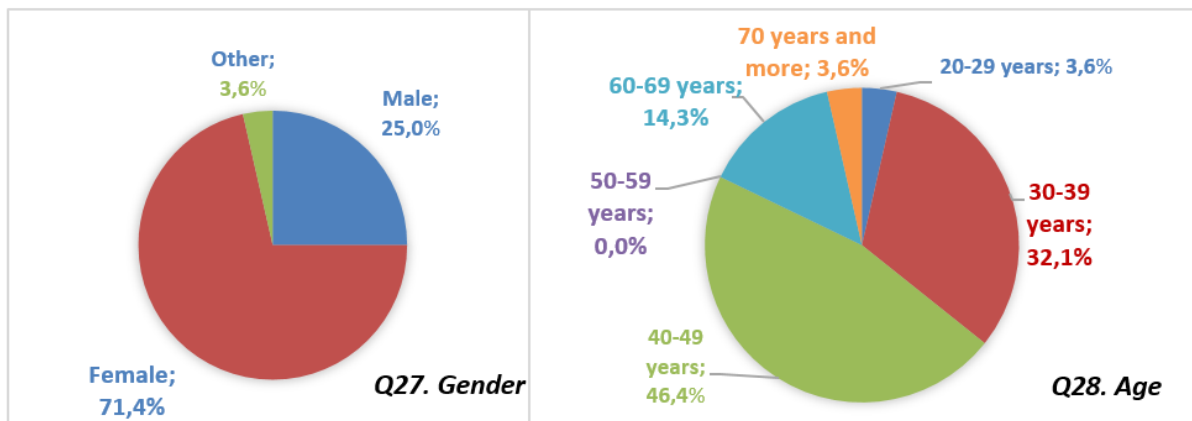


Abb. 14: Geschlecht und Alter; Italien.

Alle Befragten kommen aus zivilgesellschaftlichen Organisationen, die sich mit Erwachsenenbildung befassen, aber die spezifischen Bereiche der beruflichen Bildung sind unterschiedlich, wie Abb. 15 zeigt; es ist interessant zu betonen, dass die Antwort „andere“ (35,7%) der höchste Wert ist, Daten die die äußerst komplexe und vielfältige Realität von CSO in Italien zeigen. Neben der Definition „andere“ sind die Bereiche Management/Marketing und Medien/Kommunikation am stärksten vertreten (je 21,4%); gefolgt von den Sozialwissenschaften (17,9%), Pädagogik/Bildung und Kunst/Kultur (je 14,3%), Wirtschaft (7,1%) und Recht/Verwaltung (3,6%).

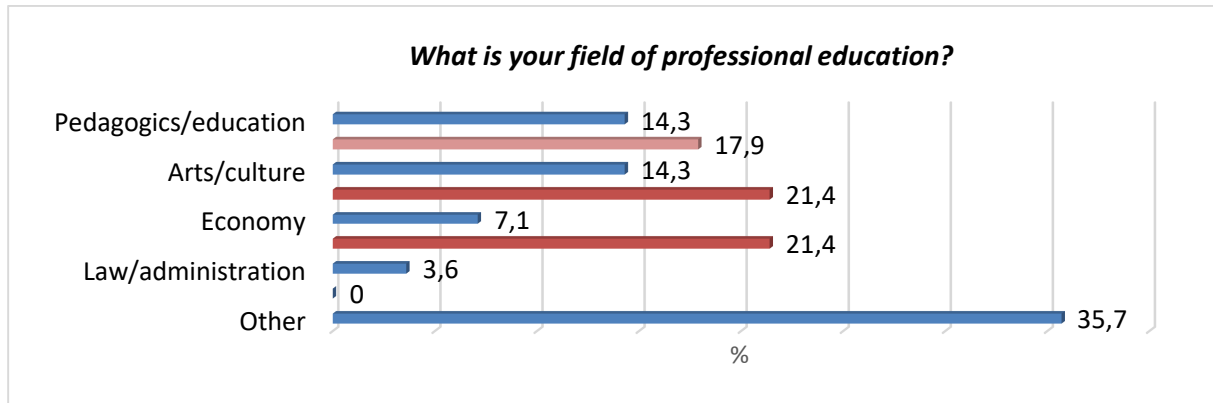


Abb. 15: Was ist das Feld Ihrer beruflichen Ausbildung? (Mehrfachantworten möglich); Italien.

b) Stichprobe der Interviewpartner*innen

Was die 12 Interviews betrifft, so kommen die Befragten für jede der vier Gruppen, die als Projektziel identifiziert wurden, auf 2 Teilnehmer*innen. Hier eine zusammenfassende Tabelle:

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. Interviewergebnisse

a) Kompetenzen zur Vorbereitung einer erfolgreichen Bewerbung

In den Interviews wurde gefragt: „Welche Kompetenzen/Fähigkeiten haben Sie am meisten für die Vorbereitung einer erfolgreichen Bewerbung für ein internationales Kooperationsprojekt benötigt?“

Personen, die bereits Erfahrungen (**Gruppen A und B**) mit Projekten der internationalen Zusammenarbeit gesammelt haben, haben entsprechend ihrer praktischen Erfahrung eine sehr konkrete Liste von Kompetenzen/Fertigkeiten festgelegt; im Allgemeinen besteht eine Kongruenz zwischen den Antworten von Projektleitern und Führungsgremien.

Technische Kompetenzen

- klare und effektive Kommunikation sowohl intern – um ein gemeinsames Verständnis von Aufgaben, Fristen, Zielen zu gewährleisten – als auch extern im zivilgesellschaftlichen Kontext
- Projektplanung und -terminierung
- Budgetierung und Kostenschätzung
- Kenntnisse über europäische Förderprogramme
- aktive Beteiligung und Kenntnis des Gebiets/Themas

Führungskompetenzen

- delegieren
- Problemlösung
- Konfliktlösung

Strategische und betriebswirtschaftliche Führung

- internationales und multilaterales Netzwerk im zivilgesellschaftlichen Bereich
- Synergien zwischen nationalen und internationalen zivilgesellschaftlichen Projekten

Die andere Gruppe der Befragten ist diejenige der unerfahrenen, sowohl potenzielle Projektmanager*innen als auch Vertreter*innen der Leitungsorgane (**Gruppen C und D**).

Einige von ihnen haben Erfahrung in lokalen oder nationalen Initiativen, aber nicht im internationalen Feld. Für sie war es schwieriger, grundlegende Fähigkeiten zu identifizieren, um sich für ein erfolgreiches Projekt zu bewerben, da sie sich auch Schwierigkeiten, Herausforderungen und Bedürfnisse vorstellen können, die sie auf dem Feld nicht getroffen haben.

Technische Fähigkeiten scheinen für sie die größte Barriere zu sein, insbesondere für Projektmanager*innen. Die Führungskräfte sehen auch Schwierigkeiten in technischen Aspekten (insbesondere in den Bereichen Finanzen, Verwaltung und Haushalt), betonen aber auch, wie wichtig es ist, den spezifischen Interventionsbereich zu definieren.

Technische Kompetenzen

- Informationen über bestehende Fördermöglichkeiten finden
- Englischkenntnisse
- wie man von der Projektidee zur praktischen Projektplanung und -terminierung übergeht
- wie man einen Call liest und richtig, vollständig und effektiv beantwortet
- wie man Dokumente sammelt: administrative, finanzielle etc. (Gruppe D)
- Budgetierung und Kostenschätzung (Gruppen C und D)

Führungskompetenzen

- Aufbau des Projektteams, Auswahl des Personals

Strategische und betriebswirtschaftliche Führung

- Bedarfsanalyse nach dem Stand der Technik und Analyse des tatsächlichen Bedarfs zur Konzeption und Umsetzung eines Angebots, das in der Lage ist, einen spezifischen und konkreten Bedarf zu decken (Gruppe D)

b) Kompetenzen, um ein*e bessere*r internationale*r Projektmanager*in zu sein

Eine weitere Frage in den Interviews war: „Welche Kompetenzen/Fähigkeiten müssten Sie persönlich verbessern, um ein*e bessere*r internationale*r Projektmanager*in zu sein?“

Die erfahreneren **Gruppen A und B** schlugen die folgenden spezifischen Fertigkeiten und Themen vor, die verbessert werden sollten.

Technische Fähigkeiten werden nicht erwähnt, außer einer eingehenden Untersuchung der *neuen Programme* (Projektmanager*in) und der Möglichkeit, die IKT-Kompetenzen der Projektmanager*innen durch spezifische Schulungen zu *MS Office-Anwendungen und spezifischen Programmen* (Leiter*innen) zu erhöhen.

Führungskompetenzen gelten als Grundpfeiler für eine erfolgreiche Anwendung und Umsetzung internationaler Projekte. Sowohl die Gruppe A als auch die Gruppe B bestätigen, dass sie ihre Fähigkeit zur Gewährleistung verbessern müssen:

- eine gut abgestimmte, effektive und effiziente Koordination der Teamarbeit
- eine interne Kommunikation, um das gemeinsame Verständnis von Aufgaben, Terminen und Zielsetzungen zu gewährleisten

Strategische und betriebswirtschaftliche Fähigkeiten, die sie erwähnt haben, sind die Fähigkeit, ein starkes und übersichtliches Netzwerk aufzubauen und eine erfolgreiche Verbreitungsstrategie vorherzusehen.

Die weniger erfahrenen **Gruppen C und D** unterschätzten im Allgemeinen ihre Kompetenzen und Potenziale und beantworteten bei der Frage „Was müssen Sie verbessern“ mit einer Vielzahl von Fähigkeiten (ein*e Projektmanager*in erklärte, dass sie/er alle in der Online-Umfrage und dem PMI-Dreieck genannten Fähigkeiten und Kompetenzen benötigt).

Technische Kompetenzen ist der Bereich, den die meisten von ihnen verbessern wollen:

- Wirtschaftsenglisch/technisches Englisch
- Allgemeines Fundraising-Fachwissen
- Aufbau einer Partnerschaft
- Berechnung und Vorwegnahme spezifischer Kosten für jede Aufgabe / Budgetierung und Kostenschätzung
- Finanz- und Verwaltungsmanagement
- wie man einen Call liest und richtig, vollständig und effektiv beantwortet
- Analyse des Standes der Technik und Analyse der tatsächlichen Bedürfnisse
- Kenntnis unserer spezifischen Interessensgebiete
- wie man spezifische Ziele und damit verbundenen Aktivitäten identifiziert, um sie zu erreichen

Für die Bereiche Führungskompetenzen sowie strategische und betriebswirtschaftliche Fähigkeiten ist die einzige Antwort die Notwendigkeit, die Beziehungsfähigkeiten zu verbessern.

c) Am häufigsten benötigte technische Fähigkeiten

Die dritte Frage in den Interviews bzgl. der Kompetenzprofile war: „Welche fachlichen Kompetenzen sind für internationale Projektmanager*innen Ihrer Meinung nach am wichtigsten?“

Nachdem wir den Befragten die möglichen Schlüsselkompetenzen des Kompetenzdreiecks vorgestellt hatten, identifizierten sie erstmals eine Reihe von Schlüsselkompetenzen als Projektmanager*innen im Bereich der zivilgesellschaftlichen Erwachsenenbildung.

Die Antworten der zwölf italienischen Interviews wurden dann mit den Ergebnissen der Online-Umfrage kombiniert und miteinander gekreuzt, um für jede Zielgruppe die wichtigsten technischen Fähigkeiten gemäß dem Kompetenzdreieck zu identifizieren. Unten sehen wir die Antworten zuerst aus der Gruppe A und B (die Erfahrenen) und der Gruppe C und D (die Unerfahrenen, die es versuchen wollen); und zweitens die Antworten von Organisationen, die Koordinator*innen oder Partner*innen waren.

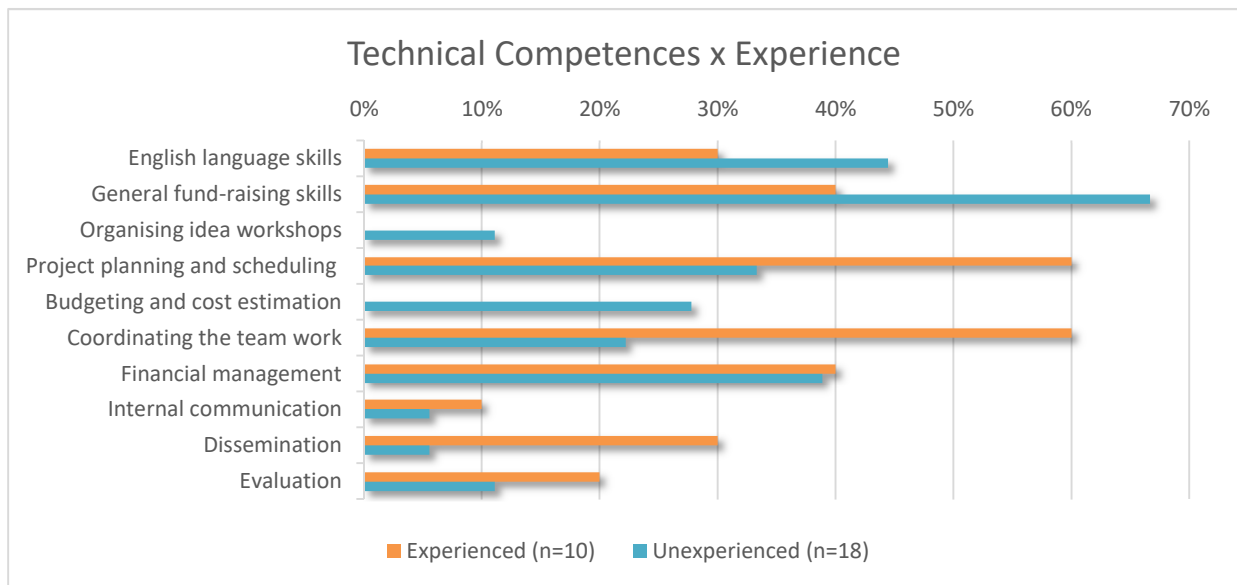


Abb. 16: Technische Kompetenzen im Verhältnis zu Erfahrung; Italien.

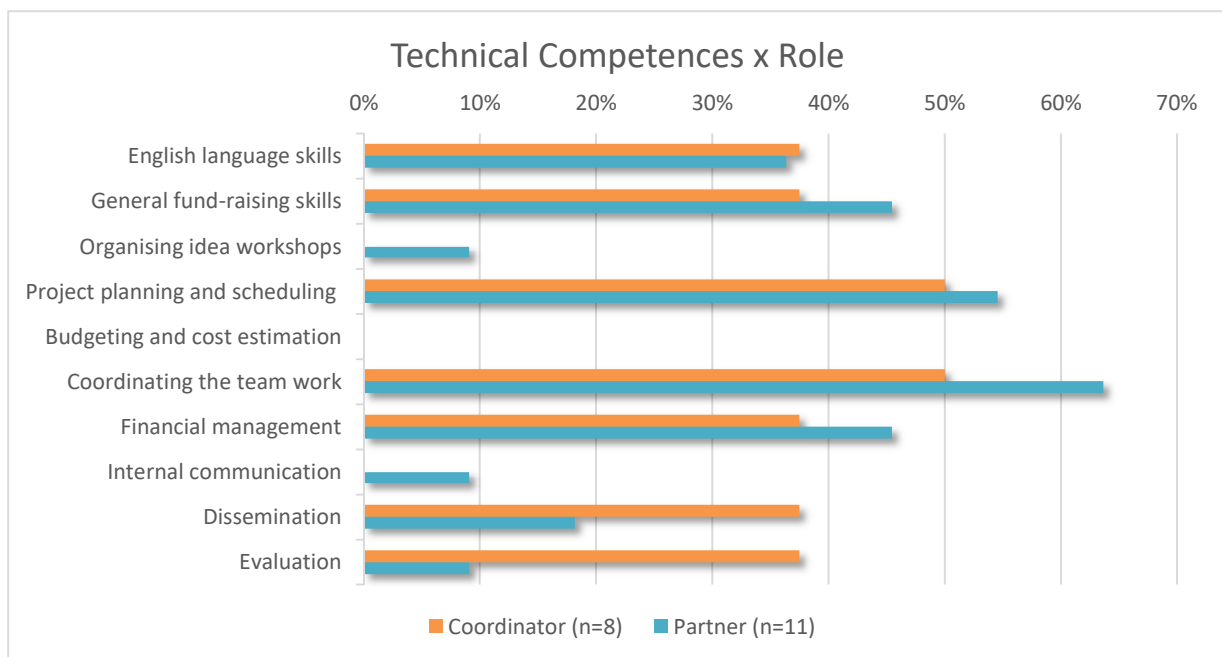


Abb. 17: Technische Kompetenzen nach Rollen; Italien.

Unter Berücksichtigung der Antworten der Befragten und der Ergebnisse der Online-Umfrage sind die drei technischen Fähigkeiten des PMI-Dreiecks von größter Bedeutung:

1. Allgemeines Fundraising
2. Projektplanung und -terminierung
3. Koordination der Teamarbeit (insbesondere Gruppen A und B)

Diese drei technischen Fähigkeiten werden als grundlegend angesehen (Prozentsätze erreichten 40-67%), sowohl für bereits erfahrene und nicht erfahrene Organisationen als auch für Personen, die die Rolle des/der Koordinator*in und eines/einer Partner*in internationaler Kooperationen erlebt haben.

Budgetierung und Kostenschätzung wurde nur von *unerfahrenen* Personen in der Online-Umfrage erwähnt, aber zwei Befragte erwähnten sie als einen wichtigen Schritt der Projektplanung. Andernfalls gibt es eine andere Wahrnehmung der Bedeutung von Fähigkeiten, die für eine*n Projektkoordinator*in, aber nicht für einen Partner von grundlegender Bedeutung sind: Die Organisation des Ideenworkshops und die interne Kommunikation wurden nur für den/die *Projektpartner*in* ausgewählt; auf der anderen Seite erhielt die Verbreitung und Bewertung hohe Prozentsätze unter den *Koordinator*innen* (38%) und *Erfahrenen* (30% und 20%) und niedrigere unter den *Partner*innen* (18% und 9%) und *Unerfahrenen* (6% und 11%).

d) Am meisten benötigte Führungskompetenzen

Die vierte Frage in den Interviews war: „Welche Führungskompetenzen sind für internationale Projektmanager*innen Ihrer Meinung nach am wichtigsten?“

Die Analyse der Ergebnisse zu Führungskompetenzen ergab, dass sowohl die Teilnehmer*innen der Online-Umfrage als auch die Interviewten ein breites Spektrum an Fähigkeiten auswählten, wahrscheinlich weil die Arbeit in einer Gruppe eine starke und gut definierte Leitungs- bzw. Koordinationsrolle erfordert, um die korrekte Umsetzung jeder Aufgabe zu gewährleisten..

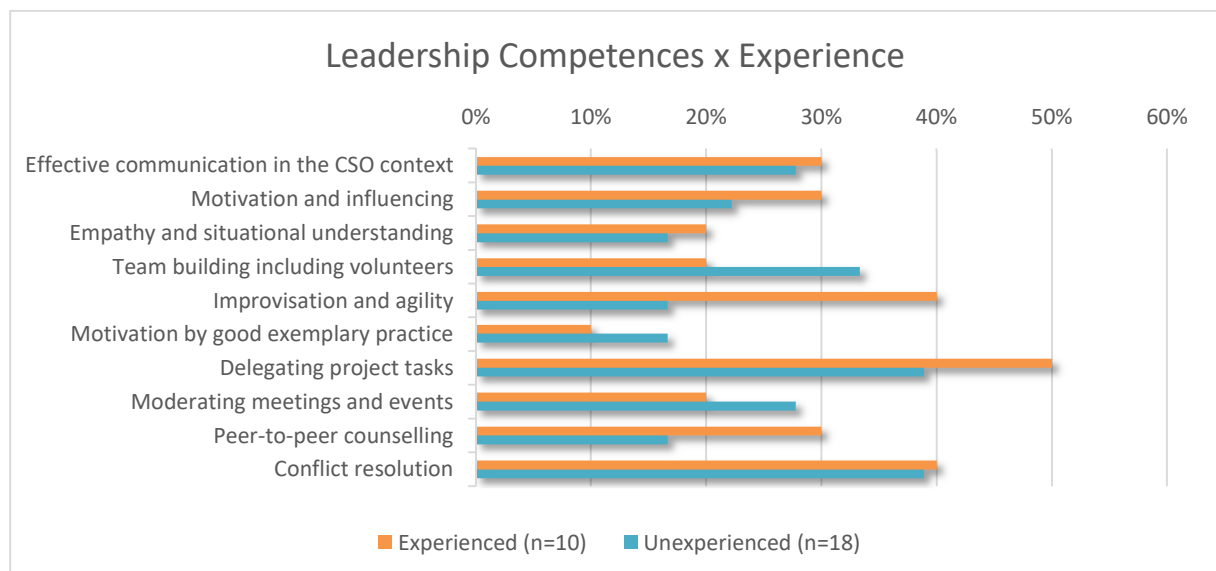


Abb. 18: Führungskompetenzen im Verhältnis zu Erfahrung; Italien.

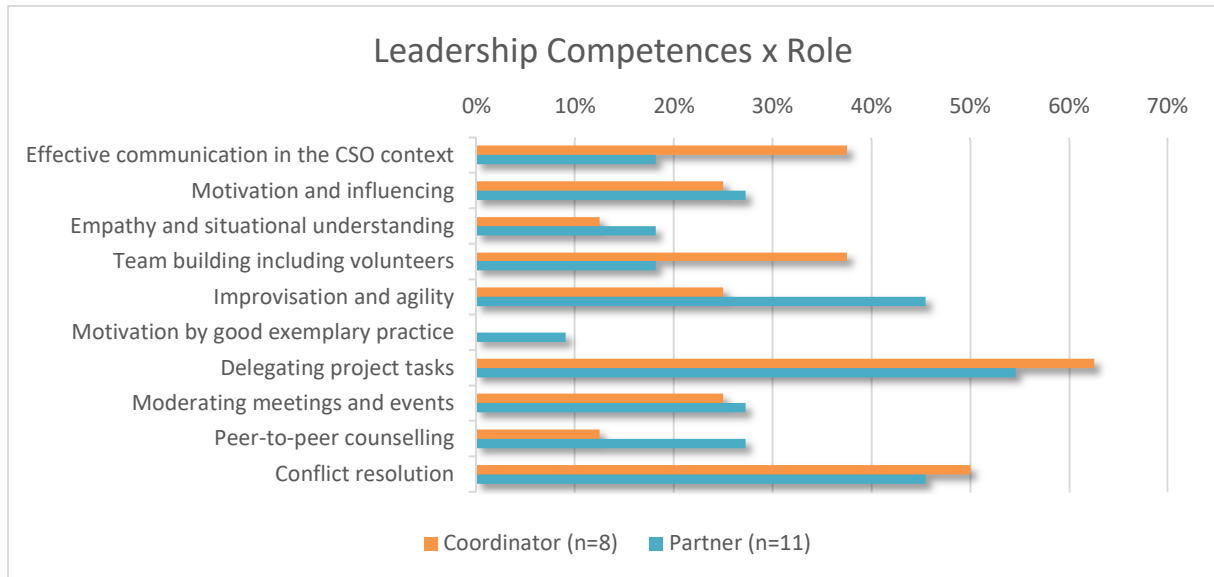


Abb. 19: Führungskompetenzen nach Rolle; Italien.

Sowohl die Gruppen A und B erfahrener Organisationen als auch die unerfahreneren Gruppen C und D führen diese Fähigkeiten mit recht hohen Prozentsätzen an:

- Delegation von Projektaufgaben (39%-63%)
- Konfliktlösung (39%-50%)
- Improvisation und Flexibilität (17%-45%)
- Effektive Kommunikation im CSO Wettbewerb (18%-38%)
- Teambuilding mit Freiwilligen (18%-38%)
- Motivation und Beeinflussung (22%-30%)

Auch „Empathie, Motivation“ durch gutes Beispiel, die Fähigkeit zum „Moderieren von Veranstaltungen/Meetings/Skype Calls“ und „Peer-to-peer-Beratung“ werden erwähnt, als Bestätigung dafür, dass für ein erfolgreiches Projektmanagement eine effektive und effiziente Koordination und Zusammenarbeit die Grundlage ist.

e) Die am häufigsten benötigten strategischen und betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten

Die fünfte Frage in den Interviews war: Welche strategischen und betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten sehen Sie für internationale Projektmanager*innen am wichtigsten". Die Kompetenzen der Strategie und Unternehmensführung bilden die dritte und letzte Säule der vorgeschlagenen Schlüsselkompetenzen.

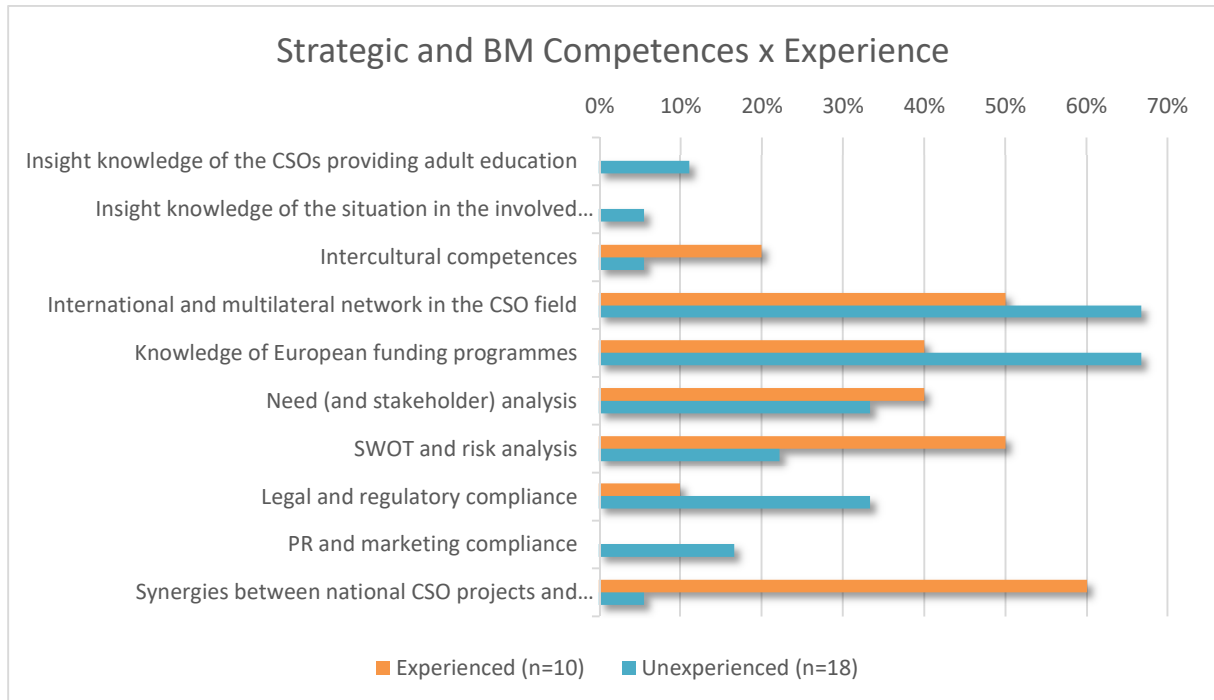


Abb. 20: Strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen im Verhältnis zu Erfahrung; Italien.

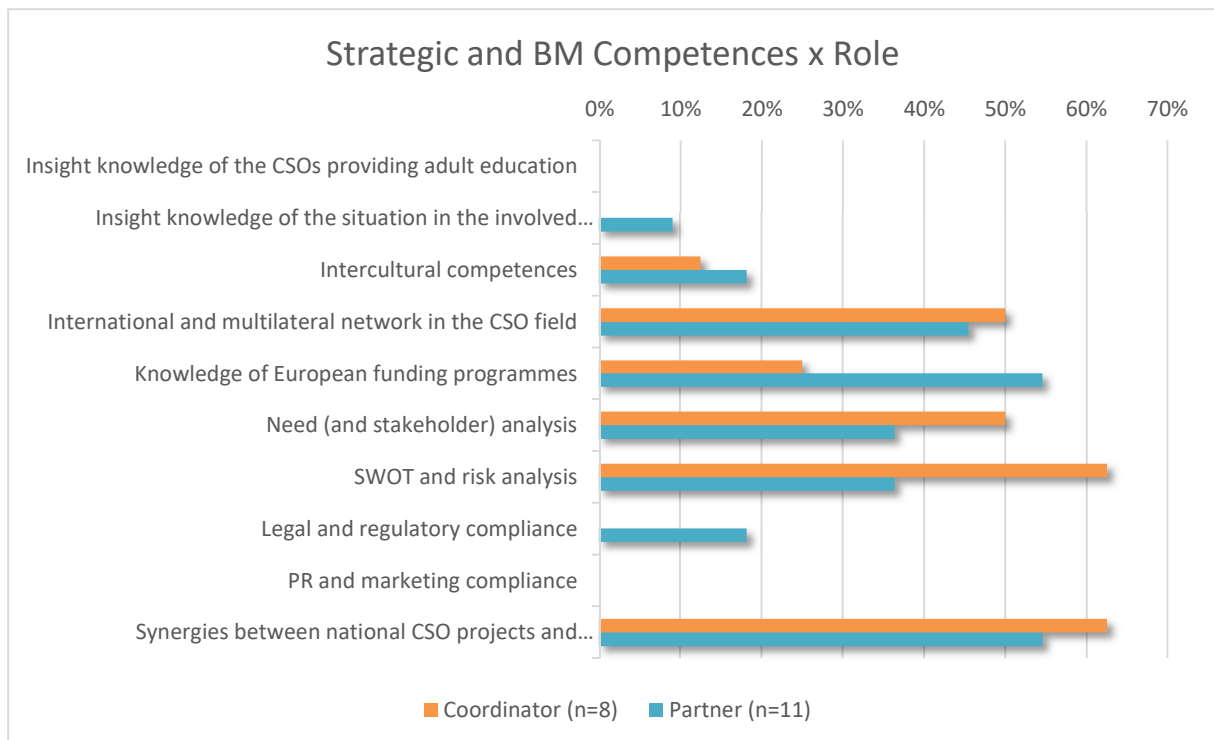


Abb. 21: Strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen nach Rolle; Italien.

Hier ist die Unterscheidung zwischen Erfahrenen/Unerfahrenen und der Rolle im Projekt (Koordinator*in/Partner*in) erforderlich, da einerseits erfahrene Menschen diese Herausforderungen bereits gemeistert haben, andererseits unerfahrene Menschen die Bedeutung dieser Aspekte nicht im Blick haben.

Die gleichen Unterschiede gilt es zu beachten zwischen Koordinator*innen, die häufig für die strategische und betriebswirtschaftliche Führung zuständig sind, und Partner*innen, die bei diesen Aufgaben die Rolle des Unterstützers spielen.

Prioritäten erfahrener Koordinator*innen

1. Synergien zwischen nationalen CSO-Projekten und internationalen CSO-Projekten (60%-63%; für die Unerfahrenen nur 6%)
2. SWOT und Risikoanalyse (50%-63%)
3. Internationales und multilaterales Netzwerk im Bereich CSO (50%)
4. Bedarfs- und Stakeholderanalyse (40%-50%)

Prioritäten erfahrener Partner

Die erfahrenen Partner haben die Bedarfsanalyse, SWOT- und Risikoanalyse nicht erwähnt, sondern priorisierten:

1. Synergien zwischen nationalen CSO-Projekten und internationalen CSO-Projekten (55%)
2. Kenntnisse über europäische Förderprogramme (55%)
3. Internationales und multilaterales Netzwerk im Bereich CSO (45%)

Prioritäten unerfahrener Partner

1. Kenntnisse über europäische Förderprogramme (67%)
2. Internationales und multilaterales Netzwerk im Bereich CSO (67%)
3. Bedarfsanalyse (und Stakeholderanalyse) (33%) sowie die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften (33%)

Das internationale und multilaterale Netzwerk im zivilgesellschaftlichen Bereich stellt für beide Gruppen die Kernkompetenzen dar, da es für sie die erste Voraussetzung für den Aufbau einer internationalen Zusammenarbeit ist.

f) Am meisten benötigte Art von Unterstützung

Die sechste Frage in den Interviews lautete: „Welche Art von Unterstützung zur Stärkung Ihrer Fähigkeiten würden Sie bevorzugen?“ Diese Frage wurde anschließend mit den folgenden Fragen spezifiziert: „Soll die Unterstützung hauptsächlich in Form von nationalen und europäischen Schulungen, Portal-Tools, e-Mentoring und/oder der Bereitstellung eines internationalen Unterstützungsnetzwerks erfolgen?“

Vor der Beantwortung der Frage, welche Art von Unterstützung sie bevorzugen würden, um die Fähigkeiten des Projektleiters zu stärken, wurde die folgenden möglichen Bildungsangebote vorgeschlagen:

I. [If a] What kind of educational offer did you use at least once?

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

Nachdem wir das Hauptziel unseres Projekts, also die Idee, ein Unterstützungsnetzwerk für erstmalige internationale Projektmanager*innen aufzubauen, beschrieben hatten, fragten wir,

welche Art von Unterstützung sie einfach nutzen würden. In einigen Fällen wurden die Antworten etwas von der Idee der vorgestellten Bildungsangebote beeinflusst, aber am Ende können wir, vor allem dank direkter Interviews, eine Liste von Ideen und Vorschlägen sammeln.

Die Antworten der erfahrenen Personen aus Gruppen A und B schlugen detailliertere Werkzeuge oder Methoden der Unterstützung vor, während die Unerfahrenen aus Gruppen C und D allgemeinere Bedürfnisse äußerten. Nachfolgend eine Liste der wichtigsten Vorschläge, die in die beiden wichtigsten Gruppen unterteilt sind:

Vertreter*innen der erfahrenen Organisationen, Gruppen A und B

- einzigartige Plattform, die alle nützlichen Tools, Datenbanken, Informationen, News, etc. für Projektmanager*innen sammelt
- Video-Tutorial zu einzelnen Themen: Praxisbeispiele, Abschlusstest/Evaluierungssystem
- Spezifische Schulung
- Job-Shadowing mit Unterstützung in: finanziellen und administrativen Aspekten, Nachhaltigkeitsphase
- Austausch bewährter Verfahren: Plattform, Video, Interviews etc.
- die Organisation, die aus den gleichen Sektoren kommt, auf EU-Ebene schnell zu vernetzen
- Erleichterung und Stärkung des Dialogs mit dem Hochschulsystem
- Möglichkeit der EU-Mobilitäten
- Kenntnisse der neuen Tendenzen und Bedürfnisse auf europäischer Ebene

Repräsentant*innen der unerfahreneren Organisationen, Gruppen C und D.

- praxisbezogene Gemeinschaft mit unterschiedlichem Unterstützungsniveau/Angebote (gemischt): 1) Forum; 2) Post/Video-Tutorial; 3) Online-Training (mit praktischer Erfahrung)
- Webinar
- Workshop / Forum
- Helpdesk
- Unterstützung mit der Sprache: Übersetzung von Fachbegriffen/Inhalten sowohl für IT/EN als auch EN/IT
- Erläuterung zu den europäischen Programmen (Video, Text, FAQ etc.)
- Studienaufenthalte (jedes Jahr)
- persönliche Vernetzung
- eine technische Toolbox
- finanzielle und administrative Unterstützung

2.4 Ungarischer Bericht über Schlüsselkompetenzen

Zsofi Jeney-Domingues und Marianna Labbanecz,, Ungarischer Volkshochschulverband

I. Beschreibung der Stichprobe

a) Online-Umfrage

Der Ungarische Volkshochschulverband (HFHSS) schickte seinen Partner*innen E-Mails, die den Link für die Online-Umfrage enthielten. Die HFA hat mehr als 100 Verbände gebeten, die Online-Umfrage auszufüllen.

14 Teilnehmer*innen der Online-Umfrage passen zur direkten Zielgruppe der vorliegenden Studie, d. h. zu zivilgesellschaftlichen Organisationen im Bereich der non-formalen Erwachsenenbildung. An der Online-Umfrage nahmen mehr Männer (57,1%) als Frauen (42,9%) teil. Die meisten Befragten vertraten die Altersgruppe der 60- bis 69-Jährigen (42,9%), gefolgt von 70 Jahren und älter (28,6%), 50- bis 59-Jährigen (21,4%) und 40-49-Jährigen (7,1%).

Im Bereich der beruflichen Bildung gaben die meisten Befragten an, eine Ausbildung im Bereich Pädagogik/Bildung zu haben (50,0%), gefolgt von den Sozialwissenschaften (Psychologie, Soziologie usw.) (35,7%), Kunst/Kultur (28,6%), Wirtschaft (14,3%). Es gab keine Befragten, die Bildung in den Bereichen Medien/Kommunikation hatten (s. Abb. 22).

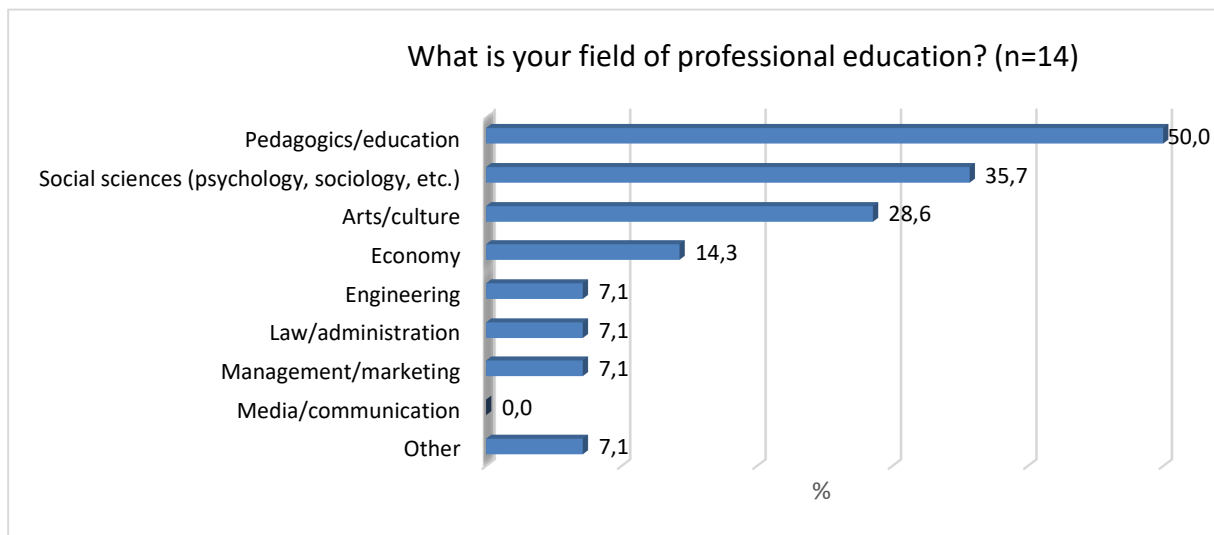


Abb. 22: Was ist das Feld Ihrer beruflichen Ausbildung? (Mehrfachantworten möglich); Ungarn.

Auf die Frage nach ihrer Funktion im Feld (Abb. 23) wählten sieben (50%) der Befragten der Online-Umfrage die Antwort, dass sie als Projektmanager*in arbeiten, sieben (50%) als Direktor*in/Leiter*in/ Vorstandsmitglied der Organisation; und eine*r (7,1%) beschrieb ihre/seine Rolle als Verantwortliche*r für die internationale Zusammenarbeit in der Organisation.

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

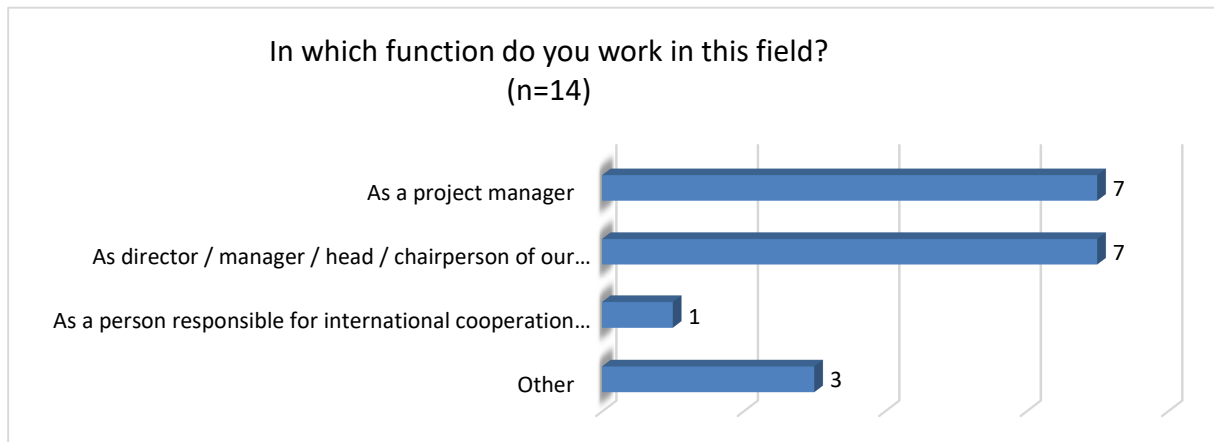


Abb. 23: In welcher Funktion arbeiten Sie in diesem Feld? (Mehrfachantworten möglich); Ungarn.

Unter den Befragten der Online-Umfrage haben zehn (71,4%) Erfahrung mit der Beantragung von Fördermitteln für die internationale Zusammenarbeit. Für neun (64,3%) von ihnen waren die Anträge erfolgreich. Je ein Drittel (33,3%) der in internationalen Projekten erfahrenen (erfolgreichen) Projektmanager*innen realisierten bislang zwei bis vier Projekte, fünf oder mehr Projekte bzw. nur ein Projekt.

Von den neun Befragten, deren Antragstellungen erfolgreich waren, hatten vier bereits die Koordinationsrolle übernommen. Alle 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 zehn Befragte mit „ja“. Unter ihnen haben sieben (70%) bereits zwei- bis viermal erfolglos, zwei (20%) fünfmal und mehr und eine*r (10%) nur einmal erfolglos beantragt (s. Abb. 24).

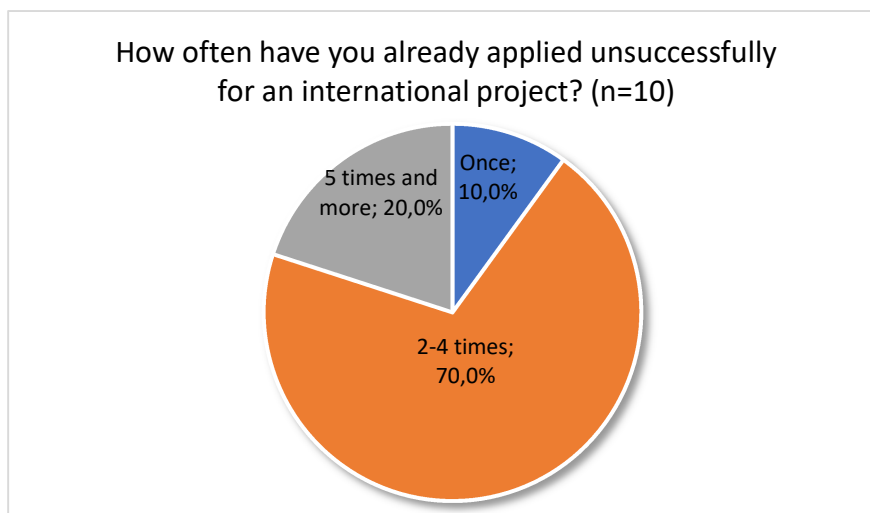


Abb. 24: Wie oft haben Sie bereits erfolglos ein internationales Projekt beantragt?; Ungarn.

b) Qualitative Interviews

Die befragten Organisationen 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, Tänzern, 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 Organisationen, 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).

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 Organisationen richtet. Während bei den lokalen Organisationen 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 Organisationen spielt, nicht nur auf der Ebene der Aktivierung oder des finanziellen Einkommens, sondern auch zur Unterstützung des Zusammenhalts innerhalb der CSOs. Aktivitäten mit ausländischen Partner*innen eignen sich hervorragend für externe Verbindungen, aber sie können auch die Verbindung zwischen Entscheidungsträger*innen, Mitarbeitern*innen, Freiwilligen und Einheimischen unter dem Dach des CSO 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.“

II. Schlüsselkompetenzen internationaler Projektmanager*innen

Die Befragten wurden gebeten, drei Kompetenzen auszuwählen, die ihrer Meinung nach am wichtigsten wären, um ein*e erfolgreiche*r internationale*r Projektmanager*in zu sein, und zwar in jeder der drei Bereiche des definierten Kompetenzdreiecks. Die Ergebnisse waren wie folgt:

a) Technische Fähigkeiten

Nach Angaben der ungarischen Online-Umfrageteilnehmer*innen ist die wichtigste technische Kompetenz für den/die internationalen Projektmanager*in die Kenntnis der englischen Sprache (75%). Dieser Fähigkeit folgen dicht Kompetenzen im Bereich der Projektplanung und -terminierung (58,3%). Das Finanzmanagement belegte mit 50 % der Befragten den dritten Platz. Am wenigsten wichtig für die Befragten waren die interne Kommunikation (8,3%) und die Dissemination, die demnach überhaupt keine Bedeutung hat (s. Abb. 25).

Im Rahmen einer offenen Frage erwähnte ein*e Teilnehmer*in, dass es wichtig sein könnte, internationale Arbeitserfahrungen und Kenntnisse der Gesetzgebung verschiedener Länder im Bereich der Erwachsenenbildung zu sammeln; und es könnte auch wichtig sein, mit kulturellen Identitäten außerhalb Europas vertraut zu sein.

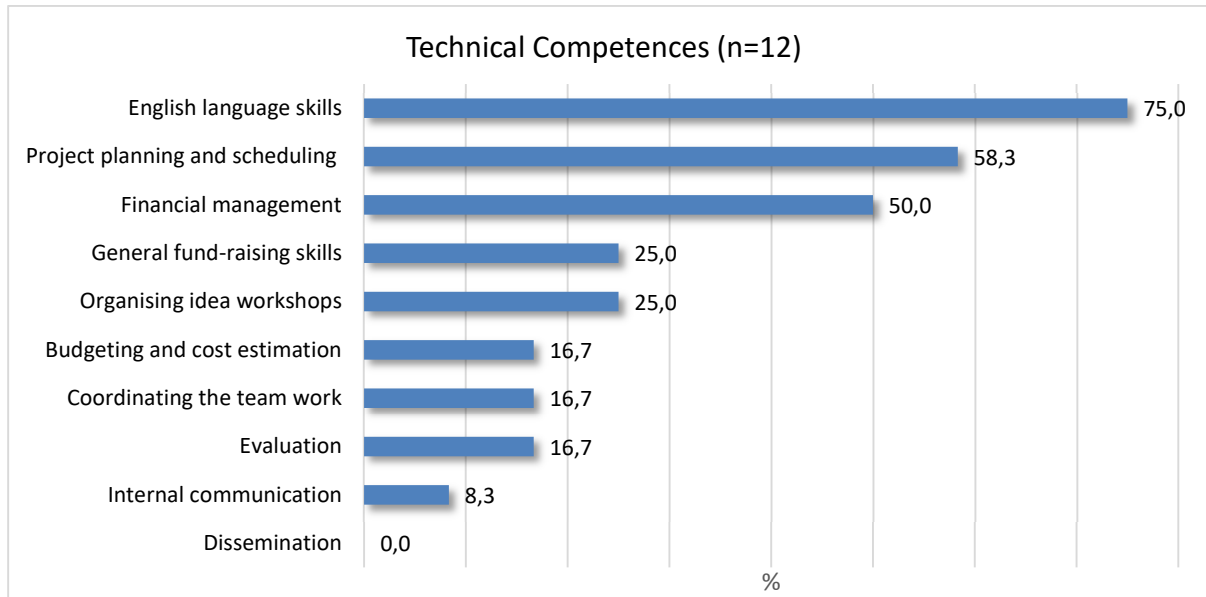


Abb. 25: Wichtigste technische Kompetenzen (drei Nennungen möglich); Ungarn.

Im Allgemeinen wurden die technischen Fähigkeiten als die wichtigsten für internationale Projektmanager*innen angesehen, aber es gab erhebliche Meinungsverschiedenheiten zwischen den erfahrenen und unerfahrenen Befragten über die technischen Fähigkeiten. Für die erfahrenen Projektmanager*innen waren die Englischkenntnisse (83%), das Finanzmanagement (67%), die Organisation von Ideenworkshops (33%), die Budgetierung und die Kostenschätzung (33%) am wichtigsten. Unwichtig in beiden Gruppen ist die Dissemination (s. Abb. 26).

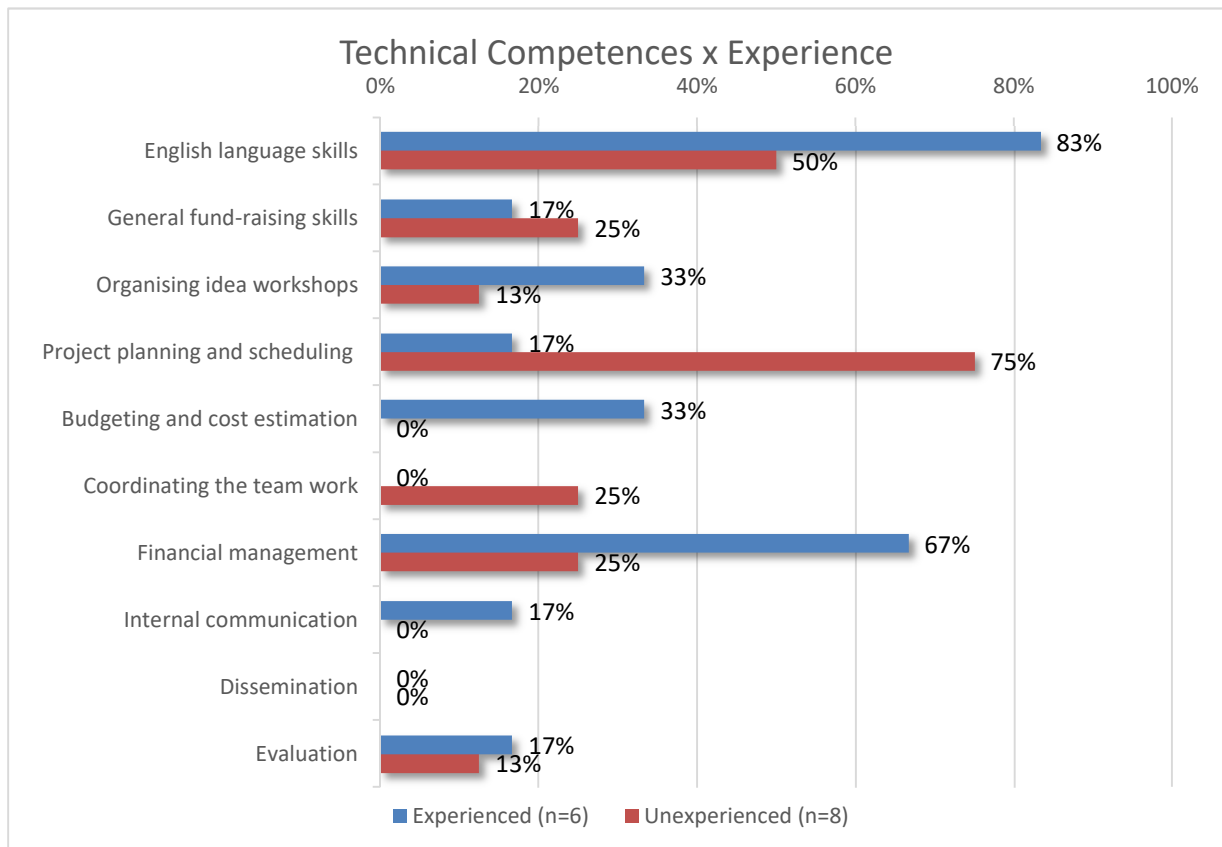


Abb. 26: Technische Fähigkeiten im Verhältnis zu Erfahrung; Ungarn.

b) Führungskompetenzen

Die wichtigste Führungskompetenz erwies sich als Teambuilding mit Freiwilligen (66,7%). Als nächstes stehen Konfliktlösung und die Delegation von Projektaufgaben (je 50 %) auf der Prioritätenliste. Auf der dritten Position effektive Kommunikation im zivilgesellschaftlichen Kontext (33,3%). Weniger häufig gewählt wurden die Improvisation und Flexibilität, die Motivation durch gute vorbildliche Praxis, moderieren von Meetings und Veranstaltungen (je 8,3%) (s. Abb. 27).

Im Rahmen einer offenen Frage nannte ein Befragter eine weitere Führungskompetenz. Die hier genannte Kompetenz war: „Es ist wichtig, einen demokratischen Führungsstil und Teamgeist auf der einen Seite und eine starke Einhaltung der Regeln des Projektmanagements auf der anderen Seite zu haben.“



Abb. 27: Wichtigste Führungskompetenzen (drei Nennungen möglich); Ungarn.

Nach Angaben der befragten erfahrenen internationalen Projektmanager*innen sind die wichtigsten Führungskompetenzen Teambuilding einschließlich Freiwilliger und Konfliktlösung (je 67%). Für die unerfahrenen internationalen Projektmanager*innen sind die wichtigsten Führungskompetenzen Teambuilding einschließlich Freiwilliger und die Delegation von Projektaufgaben (je 50%). Die weniger wichtigen Fähigkeiten für beide Gruppen sind die Delegation von Projektaufgaben, die Motivation durch gute vorbildliche Praxis und die Moderation von Meetings und Veranstaltungen (s. Abb. 28).



Abb. 28: Führungskompetenzen im Verhältnis zu Erfahrung; Ungarn.

c) Strategische und betriebswirtschaftliche Fähigkeiten

In diesem Bereich ist die am höchsten geschätzte Kompetenz das Wissen über europäische Förderprogramme (58,3%), gefolgt von fünf Kompetenzen mit einer gleichwertigen Unterstützung von je 33,3%, nämlich: interkulturelle Kompetenzen, internationales und multilaterales Netzwerk im CSO-Bereich, Wissen und Kenntnisse über zivilgesellschaftliche Organisationen der Erwachsenenbildung, Bedarfs- und Stakeholderanalyse, PR- und Marketing-Compliance. Die wenigsten Befragten gaben SWOT- und Risikoanalyse an (8,3%) (s. Abb. 29).

Unter den Antworten auf die strategischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen (nicht oben erwähnt), erwähnte ein/e Befragte/r, dass es wichtig ist, "professionelle Hingabe zu haben, so dass die Motivation während der Realisierung des Projekts nicht abnehmen sollte".

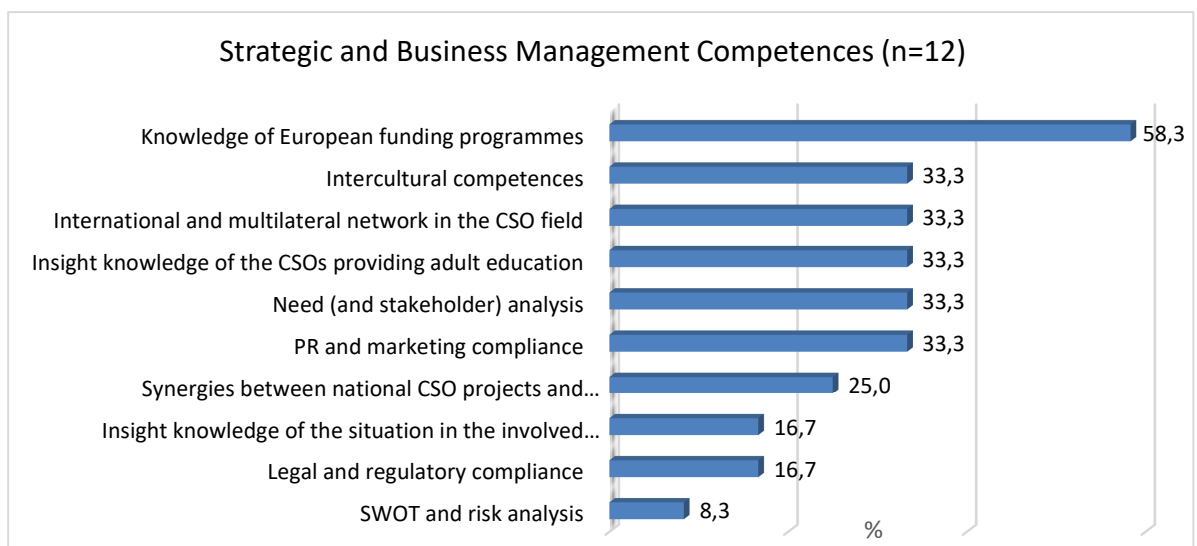


Abb. 29: Wichtigste strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen (drei Nennungen möglich); Ungarn.

Nach Ansicht der befragten erfahrenen internationalen Projektmanager*innen sind die zweitwichtigsten Fähigkeiten Wissen und Kenntnisse über zivilgesellschaftliche Organisationen der Erwachsenenbildung (50%), und Bedarfs- und Stakeholderanalyse (50%) (s. Abb. 30).

Die Interviewer aus der Unerfahrenheit in der internationalen Zusammenarbeit nannten als zweitwichtigste Führungskompetenz ein internationales und multilaterales Netzwerk im CSO-Bereich (38%).

Für die Befragten, die sowohl die erfahrenen als auch die unerfahrenen internationalen Projektmanager*innen repräsentieren, waren Kenntnisse über europäische Förderprogramme (je 50%) die wichtigste strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenz.

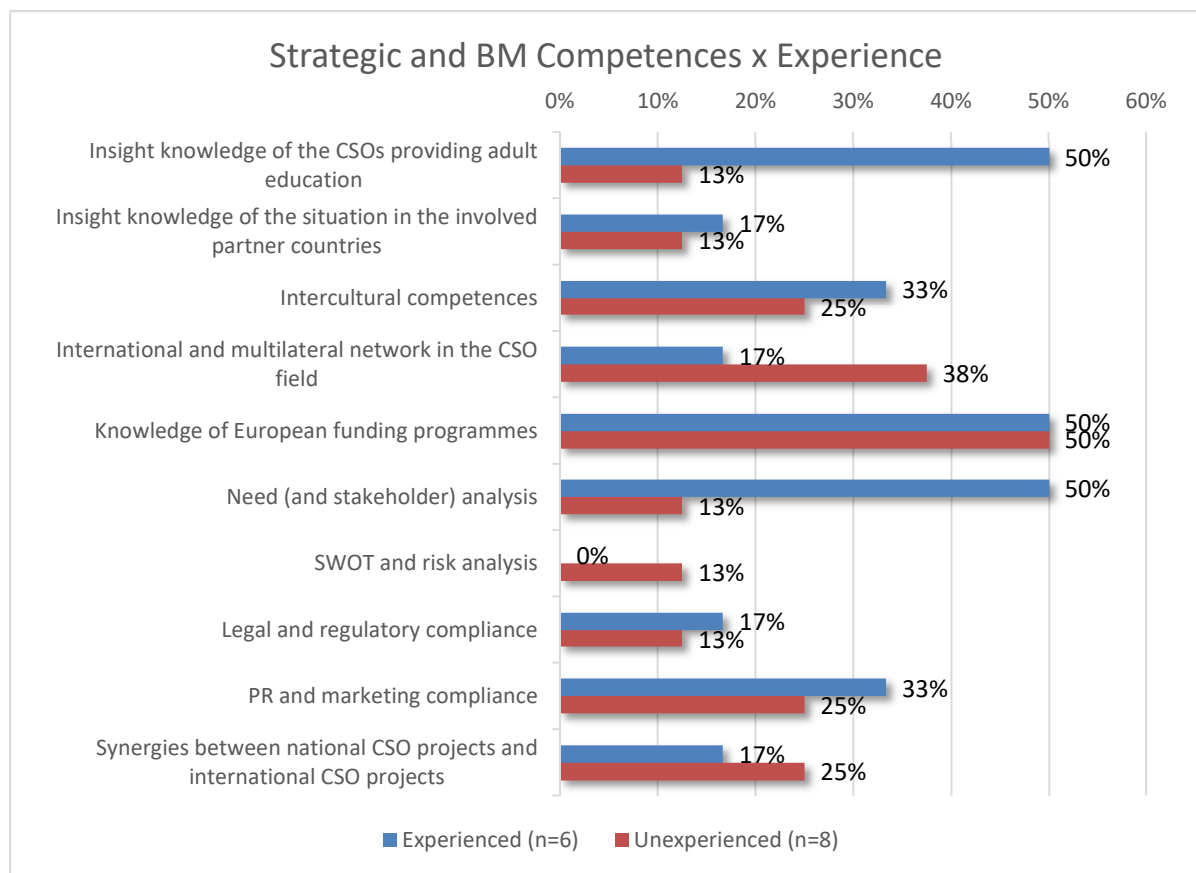


Abb. 30: Strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen im Verhältnis zu Erfahrung; Ungarn.

2.5 Dänischer Bericht über Schlüsselkompetenzen

Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk

I. Untersuchungsansatz und Umfrageteilnehmer*innen

Kombinierte Umfrage

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 zwölf Interviews wurden im Zeitraum März bis April 2019 durchgeführt.

Die Forschung bestand aus einem Online-Fragebogen sowie einer Reihe von Einzelinterviews. Insgesamt nahmen 35 dänische Organisationen an der Umfrage teil, von denen 23 Antworten als gültige Datensätze von zivilgesellschaftlichen Vereinigungen mit Schlüsselaktivitäten im Bereich der Erwachsenenbildung aufgenommen wurden; und zwölf Personen, die an internationaler Projektzusammenarbeit beteiligt waren, nahmen an den Interviews teil.

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.

Teilnehmer*innen der Online-Umfrage

Die gültige Anzahl der Befragten der dänischen Online-Umfrage beträgt 23, wobei zwei Drittel (65%) Männer und ein Drittel (31%) Frauen sind und ein anderes Geschlecht (4%) angegeben wurde.

Es sind mehrere Altersgruppen vertreten, wobei die größte Gruppe Personen über 60 Jahre (43%) und die kleinste Gruppe Personen zwischen 20 und 39 Jahren (13%) sind, während Personen von 40 bis 49 Jahren und von 50 bis 59 Jahren jeweils 22% ausmachen. Der relativ hohe Altersdurchschnitt für die Befragten ist eine allgemeine Tendenz für den dänischen zivilgesellschaftlichen Sektor, 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. 31 zu sehen ist, eine Ausbildung im Bereich der Sozialwissenschaften (39%), und viele haben sie in Pädagogik/Bildung (22%) und in Kunst/Kultur (22%), während wir in den Bereichen Medien/Kommunikation (4%), Wirtschaft (4%) und Recht/Verwaltung (4%) fast keine und in Management, Marketing und Technik keine haben. Letztendlich hatten wir mehr in anderen Bereichen (5%), die für Sprachunterricht und non-formales Lernen in Umweltfragen stehen.

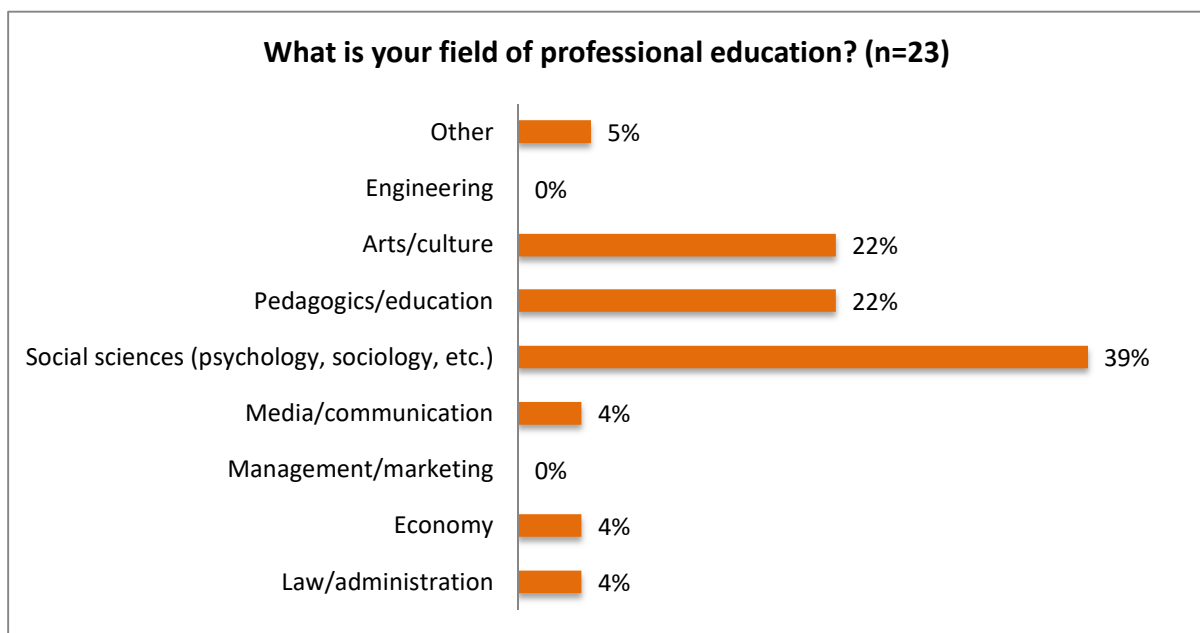


Abb. 31: Was ist das Feld Ihrer beruflichen Ausbildung? (Mehrfachantworten möglich); Dänemark.

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.

Charakteristika der Befragten

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.

Unter den zwölf in diesem Bericht berücksichtigten Befragten der Gruppen A bis D waren insgesamt sieben Männer und fünf Frauen. Die meisten von ihnen vertraten die Altersgruppe 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

Es sei darauf hingewiesen, dass mehrere der Befragten sowohl als Projektmanager*in (12 P.) als auch als Direktor*in oder Leiter*in ihrer eigenen Organisationen (11 P.) tätig sind. Acht Befragte sind auch für die internationale Zusammenarbeit innerhalb der Organisation verantwortlich und eine Person arbeitet als Ehrenamtliche*r in der Organisation.



Abb. 32: In welcher Funktion arbeiten Sie in diesem Feld? (Mehrfachantworten möglich); Dänemark.

Erfahrungen mit internationaler Projektarbeit

Im Allgemeinen verfügen die Teilnehmer*innen der Online-Umfrage über umfangreiche Erfahrungen bei der Beantragung von Kofinanzierungen und der Realisierung internationaler Projekte.

Die Mehrheit der Befragten der Online-Umfrage hat bereits eine Finanzierung für die internationale Arbeit im Bereich der Erwachsenenbildung beantragt (65%), während eine Minderheit es nicht versucht hat (35%); und in der großen Gruppe der Antragsteller*innen war die Mehrheit erfolgreich und hat ihre Anträge genehmigt bekommen (67%).

Die Gruppe der erfolgreichen Antragsteller*innen wurde gefragt, wie oft sie ein internationales Projekt realisiert haben. Nur zehn antworteten und unter ihnen, hatte es eine Person einmal, vier hatten es zwei- bis viermal, und fünf hatten es fünfmal oder öfter versucht.

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.

II. Schlüsselkompetenzen

Methodik der Umfrage zu den Kompetenzen

Das Projektteam hat zu Projektbeginn im November 2018 ein neues angepasstes Projektmanagement-Kompetenzdreieck für die an der europäischen Zusammenarbeit im Bereich der non-formalen und informellen Erwachsenenbildung beteiligten zivilgesellschaftlichen Organisationen entworfen.

Gemäß dem Dreieck umfasst das ideale Kompetenzspektrum für Projektmanager*innen drei wesentliche Kompetenzbereiche:

- **Technische Projektleitung:** Mehr technische Kompetenzen, um als Projektmanager*in im zivilgesellschaftlichen Bereich zu agieren.
- **Führung:** Fähigkeit, Teamgeist aufzubauen, Visionen für die Teammitglieder präsentieren und sie inspirieren, das Ziel zu erreichen.

- **Strategisches & betriebswirtschaftliches Management:** Kenntnisse und Erfahrungen auf dem Gebiet der Leistungsverbesserung.

Für jeden Bereich präsentierten wir zehn Schlüsselkompetenzen, die das Projektteam als besonders wichtig bewertet hatte. Bei der Umfrage sollten die Befragten drei der zehn Kompetenzen im jeweiligen Bereich angeben, die für sie am wichtigsten waren, um sich zu einem/einer besseren internationalen Projektmanager*in im zivilgesellschaftlichen Bereich zu entwickeln.

Dabei helfen uns die Befragten, die wichtigsten zu verbessernden Kompetenzen zu definieren und zu klären, mit welchen Mitteln wir zur Verbesserung der Kompetenzen beitragen können, wie z. B. neue Schulungen, Portal-Tools, e-Mentoring und die Bereitstellung eines neuen internationalen Unterstützungsnetzwerks.

Wichtigste technische Fähigkeiten

Die Online-Umfrage enthielt eine kurze Einführung in die technischen Fähigkeiten und einen Überblick zu den zehn technischen Kompetenzen mit jeweils einer kurzen Definition. Danach wurden die Befragten gebeten, die drei technischen Fähigkeiten auszuwählen, die sie für internationale Projektmanager*innen für am wichtigsten halten (s. Abb. 33).

Die höchste Priorität aller 23 Antworten, sowohl von erfahrenen als auch von unerfahrenen, erhielt die Teamarbeit, genauer gesagt die „Koordination der Teamarbeit“ (55%), gefolgt von „Projektplanung und -terminierung“ (50%) und „allgemeinen Fähigkeiten zur Mittelakquise“ (45%).

In der Mitte haben wir „Finanzmanagement“ (32%), „Evaluation“ (27%) und „Budgetierung und Kostenschätzung“ (23%). Als am unwichtigsten wird „Dissemination“ genannt (18%) – es ist eine Priorität, die die dänische Erasmus+-Nationalagentur nicht richtig kommuniziert.

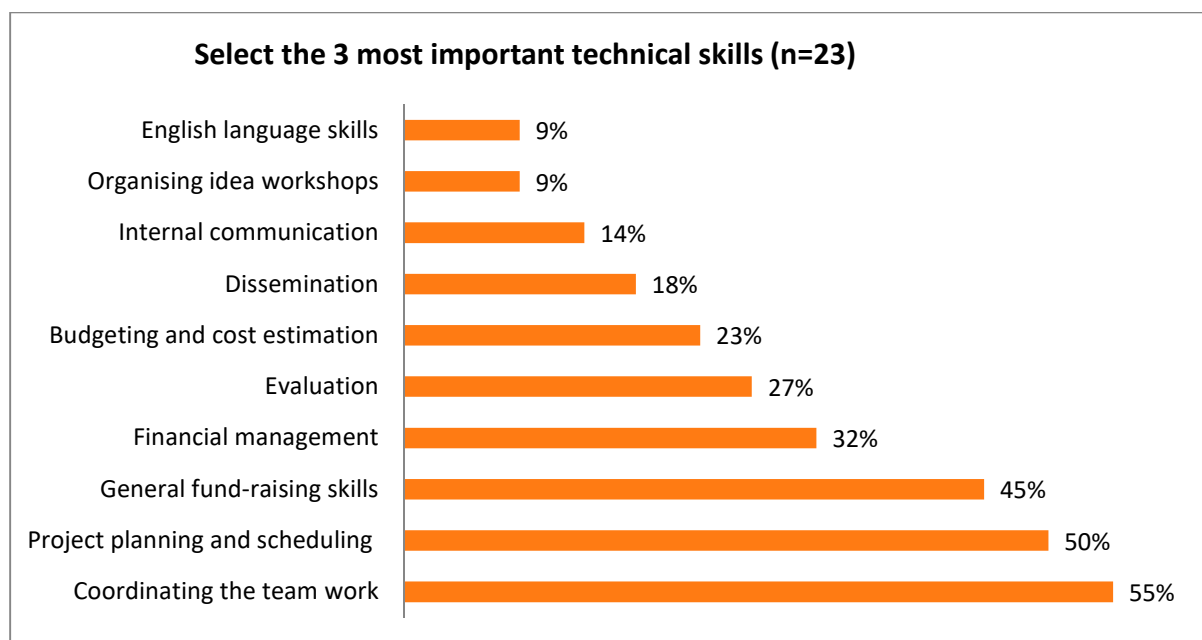


Abb. 33: Wichtigste technische Kompetenzen (drei Nennungen möglich); Dänemark.

Die niedrigste Priorität haben die „Englischkenntnisse“ (9%), was im Vergleich zu den Antworten aus den anderen Partnerländern, in denen die Englischkenntnisse eine sehr hohe oder

höchste Priorität haben, recht überraschend ist. Vielleicht sehen die dänischen Befragten das nicht als Problem, weil sie denken, dass sie bereits über die erforderlichen Sprachkenntnisse verfügen. Sie haben jedoch wohl noch keine*n Partner*in aus Großbritannien gehabt, denn dann erführen sie bald, dass sie ihre Englischkenntnisse verbessern müssen.

Im Rahmen einer offenen Frage konnten die Befragten eine zusätzliche technische Kompetenz nennen. Ein*e Befragte*r erwähnte: „Fähigkeiten, alle möglichen sozialen Medien zu nutzen“; und ein anderer gab einen allgemeineren Rat:

„Die grundlegende und allgemeine Vorbereitung der Projekte muss verstärkt werden. Oftmals wird zu schnell gehandelt, bevor Fragen im Zusammenhang mit und um die Projektidee ausreichend aufgedeckt und untersucht wurden.“

Die Interviews, insbesondere mit den erfahrenen Projektmanager*innen, bestätigten die Bedeutung einer starken Teamarbeit, sodass alle Partner*innen von Anfang an und während des Projekts ein hohes Engagement und eine starke Verantwortung dafür haben, das Arbeitsprogramm rechtzeitig und mit der erforderlichen Qualität abzuschließen, da der/die Koordinator*in oder Projektmanager*in die Projektarbeit nicht allein bewältigen kann.

Unterschiedliche Prioritäten zwischen erfahrenen und unerfahrenen Personen

Die Online-Umfrage erfasste auch die unterschiedlichen Prioritäten der erfahrenen Projektmanager*innen (definiert als mehr als ein internationales Projekt realisiert zu haben) und der unerfahrenen Projektmanager*innen. Die recht überraschenden und interessanten Unterschiede sind in Abb. 34 zu sehen.

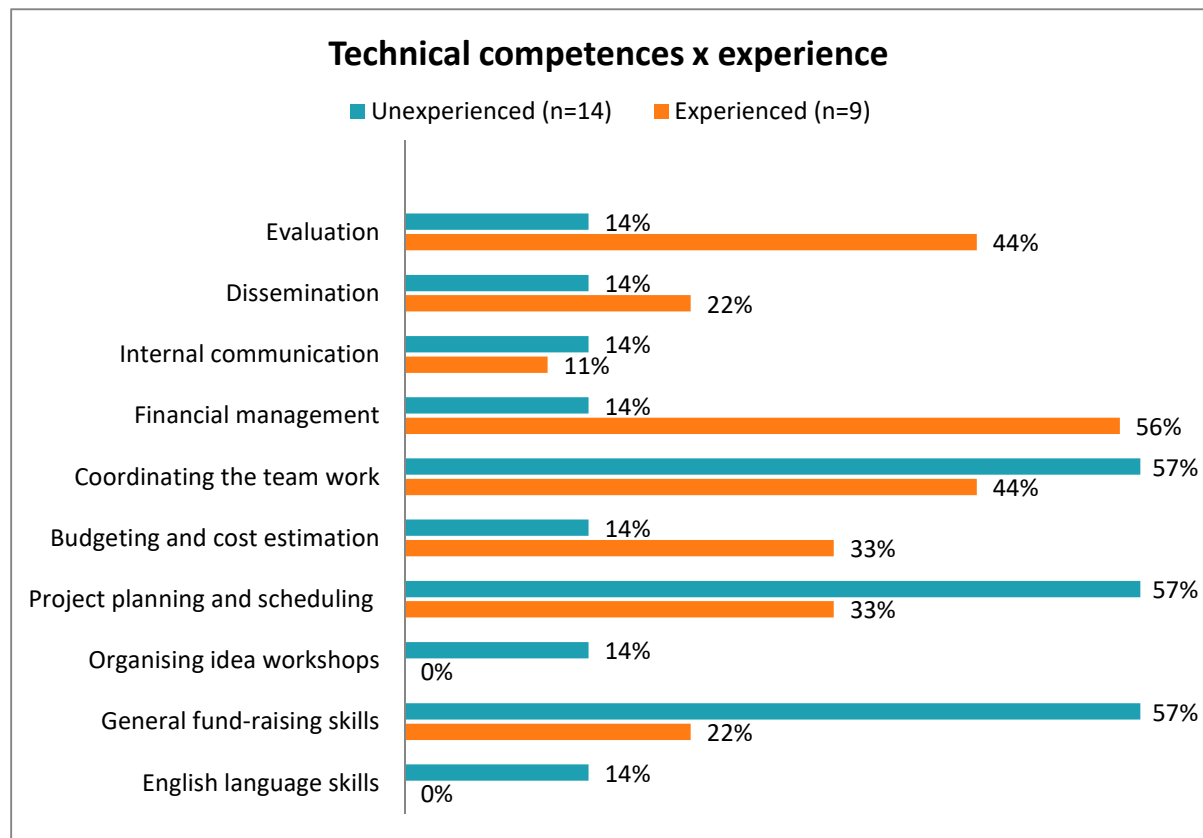


Abb. 34: Technische Kompetenzen im Verhältnis zu Erfahrung; Dänemark.

Wir sehen, dass die Erfahrenen dem Finanzmanagement (56% zu 14%) und der Budgetierung und Kostenschätzung (33% zu 14%) eine höhere Priorität einräumen als die Unerfahrenen. Ebenso geben die Erfahrenen der Evaluierung (44% zu 14%) und der Verbreitung (22% zu 14%) höhere Priorität.

Auf der anderen Seite geben die Unerfahrenen den allgemeinen Fähigkeiten der Geldbeschaffung eine höhere Priorität (57% zu 22%), vielleicht weil sie erfahren haben, wie anspruchsvoll es ist, Anträge zu stellen und es vielleicht auch ohne Glück getan haben. Unerfahrene Menschen geben auch der Projektplanung, der Koordination der Teamarbeit und der Organisation von Ideenworkshops einen höheren Wert; vielleicht weil sie gesehen haben, dass sie Kooperation und Hilfe brauchen, um an den internationalen Projekten erfolgreich teilnehmen zu können. Schließlich gaben einige der Unerfahrenen auch der Verbesserung der englischen Sprachkenntnisse Priorität (14% zu 0%).

Unterschiedliche Prioritäten zwischen Koordinator*innen und Partner*innen

Die Online-Umfrage erfasste auch die unterschiedlichen Prioritäten von Befragten, die sich an internationalen Projekten als Koordinator*innen oder Partner*innen beteiligt haben. Einige interessante Unterschiede sind in Abb. 35 zu sehen.

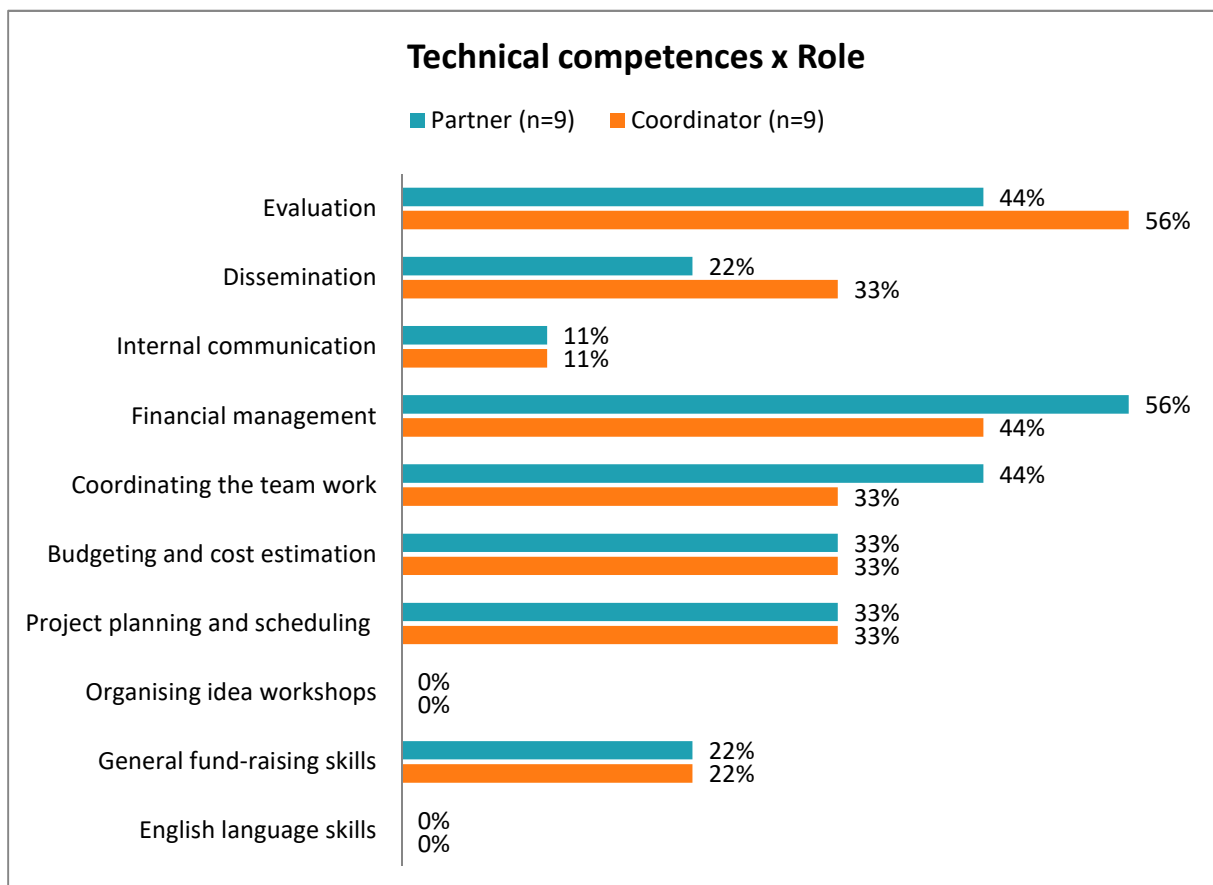


Abb. 35: Technische Kompetenzen durch Rolle; Dänemark.

Im Allgemeinen sehen wir, dass die beiden Gruppen in hohem Maße dieselben Prioritäten haben. Sie geben den meisten technischen Fähigkeiten die gleichen Werte, einschließlich der englischen Sprachkenntnisse.

Die Koordinator*innen tendieren jedoch dazu, der Evaluierung (56% zu 44%) und der Verbreitung (33% zu 22%) höhere Priorität einzuräumen, während die Partner*innen dazu tendieren, dem Finanzmanagement (56% zu 44%) und der Koordination der Teamarbeit (44% zu 33%) einen höheren Wert beimessen.

In den Interviews erwähnte der/die Geschäftsführer*in eines Kulturverbandes mit umfangreichen Erfahrungen mit internationaler Projektarbeit, dass sich die Partner eher auf ihre spezifischen und konkreteren Aufgaben mit intellektuellen Leistungen konzentrieren, während die parallele Arbeit mit der Verbreitung leicht vergessen werden kann, und es eine wiederkehrende Aufgabe des koordinierenden bzw. leitenden Partners ist, alle an die Verbreitung zu erinnern. Ebenso neigen die anspruchsvolleren Wirkungs- oder Ergebnisbewertungen, zu denen alle Partner*innen beitragen sollten, dazu, von den Partner*innen eine geringe Priorität zu erhalten; aber der/die Koordinator*in weiß sicherlich, dass sie wichtig sind, nicht zuletzt deshalb, weil sie für die endgültige Projektberichterstattung benötigt werden.

Wichtigste Führungskompetenzen

Die Online-Umfrage enthielt auch eine kurze Einführung in die Führungskompetenzen und einen Überblick zu den 10 Führungskompetenzen mit jeweils einer kurzen Definition. Danach wurden die Befragten gebeten, die drei Führungskompetenzen auszuwählen, die sie für internationale Projektmanager*innen für am wichtigsten halten (siehe Abbildung 39 unten).

Die höchste Priorität aller 23 Antworten, sowohl von erfahrenen als auch von unerfahrenen, wurde wieder auf die Gruppenarbeit gelegt, genauer gesagt auf die „Delegieren von Projektaufgaben“ (59%), gefolgt von „effektiver Kommunikation im zivilgesellschaftlichen Kontext“ (55%), „Teamaufbau mit Freiwilligen“ (45%) und „Motivation und Beeinflussung“ (32%).

In der Mitte haben wir „Peer-to-Peer-Beratung“ (27%), „Improvisation und Flexibilität“ (23%); und „Konfliktlösung“ (23%). Die niedrigste Priorität haben die „Moderation von Meetings und Veranstaltungen“ (5%) und die „Motivation durch gute vorbildliche Praxis“ (5%).



Abb. 36: Wichtigste Führungskompetenzen (drei Nennungen möglich); Dänemark.

Aber auch wenn es sich bei der letztgenannten nicht um eine spezifische Kompetenz handelt, wird sie in den Interviews diskutiert, in denen der/die Geschäftsführer*in einer nationalen Stiftung betonte, dass es für den/die Koordinator*in wichtig ist, die festgelegten Fristen einzuhalten, oder dass es sonst sehr schwierig wird, andere an die Fristen zu erinnern. Es kann sich leicht eine Arbeitskultur im Team ergeben, in der die Partner*innen es als unproblematisch betrachten, wenn man sich verspätet, wenn auch der/die Koordinator*in Deadlines nicht einhält.

In der offenen Folgefrage konnten die Befragten eine zusätzliche Führungskompetenz nennen. Es wurden keine zusätzlichen Kompetenzen vorgeschlagen, sondern eine*r Befragte*r konkretisierte den Teamaufbau: „Aufbau des richtigen Teams, in dem verschiedene Aufgaben definiert sind“.

Unterschiedliche Prioritäten zwischen erfahrenen und unerfahrenen Personen

Die Online-Umfrage erfasste auch die unterschiedlichen Prioritäten der erfahrenen Projektmanager*innen (definiert als mehr als ein internationales Projekt realisiert zu haben) und der unerfahrenen Projektmanager*innen. Die recht überraschenden und interessanten Unterschiede sind in Abb. 37 zu sehen.



Abb. 37: Führungskompetenz im Verhältnis zu Erfahrung; Dänemark.

Wir sehen, dass die Erfahrenen der „Motivation und Beeinflussung“ (56% zu 14%) und der „Improvisation und Flexibilität“ (33% zu 14%) höhere Priorität einräumen als die Unerfahrenen. Ebenso geben die Erfahrenen der „Konfliktlösung“ (33% zu 14%) und der „Peer-to-Peer-Beratung“ (33% zu 21%) einen höheren Stellenwert. Es scheint, dass die Erfahrenen gelernt haben, dass manchmal Motivation, Beratung und Flexibilität gefragt sind und sogar Konfliktlösung auf der Tagesordnung stehen kann.

Auf der anderen Seite geben die Unerfahrenen „Empathie und situatives Verständnis“ (21% zu 0%), „Teamaufbau“ (50% zu 33%) und auch einen gewissen Wert auf „Motivation durch gute Vorbildpraxis“ (7% zu 0%) an.

Unterschiedliche Prioritäten zwischen Koordinator*innen und Partner*innen

Die Online-Umfrage erfasste auch die unterschiedlichen Prioritäten von Befragten, die sich an internationalen Projekten als Koordinator*innen oder Partner*innen beteiligt haben. Einige interessante Unterschiede sind unten in Abb. 38 zu sehen.

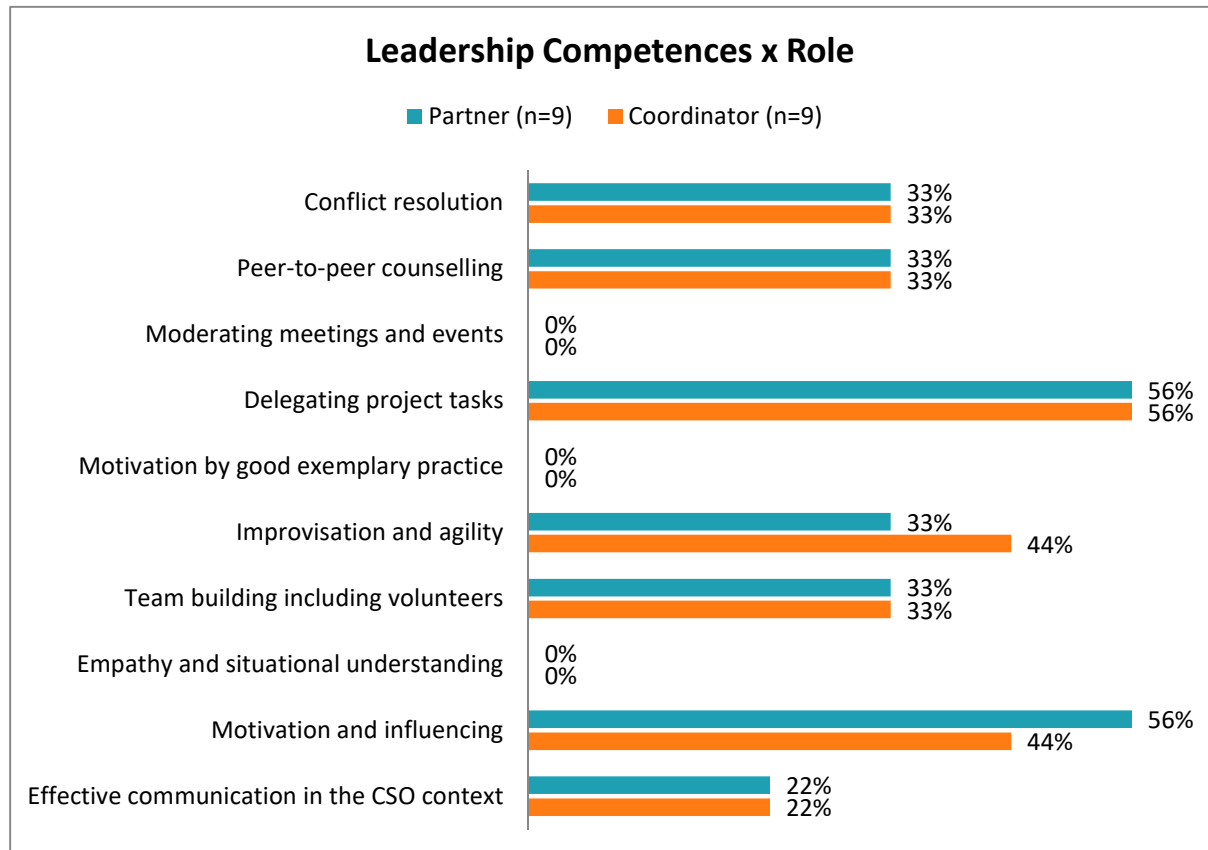


Fig. 38: Führungskompetenz nach Rolle. Dänemark.

Was die technischen Fähigkeiten betrifft, so können wir sehen, dass die beiden Gruppen in hohem Maße die gleichen Prioritäten haben. Sie geben den meisten Führungsqualitäten die gleichen Werte, einschließlich der höchsten Priorität der „Delegieren von Projektaufgaben“ (beide 56%).

Aber die Koordinator*innen tendieren dazu, „Improvisation und Flexibilität“ eine höhere Priorität einzuräumen (44% zu 33%), während die Partner*innen der „Motivation und Beeinflussung“ einen höheren Stellenwert beimessen (56% zu 44%).

In den Interviews wurde stärker betont, dass eine klare und motivierende Delegation der Projektaufgaben an alle Partner*innen gewährleistet werden muss, da sonst die gemeinsame Verantwortung abnehmen könnte. Wenn einige Partner*innen damit durchkommen könnten, nicht viel zu tun, könnten andere inspiriert werden, dem einfachen Weg zu folgen und erwarten, dass andere die Aufgaben übernehmen.

Wichtigste strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen

Die Online-Umfrage enthielt auch eine kurze Einführung in die strategischen und betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten und einen Überblick zu den zehn vorgeschlagenen Kompetenzen mit jeweils einer kurzen Definition. Danach wurden die Befragten gebeten, die drei strategischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen auszuwählen, die sie für internationale Projektmanager*innen für am wichtigsten halten (s. Abb. 39).

Die höchste Priorität aller 23 Antworten, sowohl von erfahrenen als auch von unerfahrenen, erhielten „Kenntnisse über europäische Förderprogramme“ (68%), gefolgt von „internationalen und multilateralen Netzwerken im zivilgesellschaftlichen Bereich“ (41%), „Erkenntniswissen über zivilgesellschaftliche Organisationen der Erwachsenenbildung“ (32%) und „interkulturelle Kompetenzen“ (27%).

In der Mitte haben wir „Bedarfs- und Stakeholderanalyse“ (23%); als niedrigste Prioritäten „SWOT- und Risikoanalyse“ (14%) und „PR- und Marketing-Compliance“ (14%); die geringe Priorität der beiden traditionelleren Managementinstrumente Stakeholder- und SWOT-Analyse kam überraschend, aber es kann auch darauf hinweisen, dass diese Analyse oft nur das Offensichtliche und Banale offenbart, was Sie bereits vor der Analyse kannten, wenn Sie über echtes Wissen über die zivilgesellschaftlichen Organisationen der Erwachsenenbildung und die Situation in den Partnerländern verfügten.



Abb. 39: Wichtigsten strategischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen (drei Nennungen möglich); Dänemark.

In der offenen Folgefrage konnten die Befragten eine zusätzliche besonders wichtige strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenz nennen. Es wurden keine zusätzlichen Kompetenzen vorgeschlagen, aber einer der Kommentare betonte die Bedeutung der Planung: „Das jährliche Rad, um einen Überblick darüber zu bekommen, wann wir Meetings abhalten können“; und diese Fähigkeit bezieht sich auf die technischen Fähigkeiten.

Unterschiedliche Prioritäten zwischen erfahrenen und unerfahrenen Personen

Die Online-Umfrage erfasste auch die unterschiedlichen Prioritäten der erfahrenen Projektmanager*innen (definiert als mehr als ein internationales Projekt realisiert zu haben) und der unerfahrenen Projektmanager*innen. Die Unterschiede sind unten in Abb. 40 zu sehen.



Abb. 40: Strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen im Verhältnis zu Erfahrung; Dänemark.

Wir sehen, dass im Gegensatz zu den technischen Kompetenzen sowie den Führungsqualitäten die beiden Gruppen der Erfahrenen und Unerfahrenen in höherem Maße nicht die gleichen Prioritäten haben. Sie haben nicht bei einer der zehn Kompetenzen die gleichen Prioritäten.

Die Erfahrenen messen den Standardprojektmanagement-Tools wie „Bedarfsanalyse“ (33% zu 14%) und „SWOT-Analyse“ (22% zu 7%) sowie „Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften“ (22% zu 14%) und „PR- und Marketing-Compliance“ (22% contra 7%) höhere Priorität bei; und nicht zuletzt "Internationales und multilaterales Netzwerk im Bereich CSO" (44% zu 36%).

Auf der anderen Seite geben die Unerfahrenen dem „Wissen über die europäischen Förderprogramme“ (71% zu 56%) einen höheren Stellenwert, was durchaus verständlich erscheint, da sie als Unerfahrene über weniger Kenntnisse über diese Programme verfügen. Darüber hinaus räumen die Unerfahrenen dem „Wissen über zivilgesellschaftliche Organisationen der Erwachsenenbildung“ (43% zu 11%) und dem „Wissen der beteiligten Partnerländer“ (29% zu 11%)

höhere Priorität ein, und zwar zu Recht, weil sie als Unerfahrene einfach weniger Erkenntniswissen in diesen Bereichen haben.

Unterschiedliche Prioritäten zwischen Koordinator*innen und Partner*innen

Die Online-Umfrage erfasste auch die unterschiedlichen Prioritäten von Befragten, die sich an internationalen Projekten als Koordinator*innen oder Partner*innen beteiligt haben. Einige interessante Unterschiede sind unten in Abb. 41 zu sehen:



Abb. 41: Strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen nach Rolle; Dänemark.

Wir können – was die technischen Fähigkeiten und Führungskompetenzen betrifft – erneut sehen, dass die beiden Gruppen in hohem Maße die gleichen Prioritäten haben. Sie geben den meisten der strategischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen die gleichen Werte.

Der einzige Unterschied besteht darin, dass die Koordinator*innen dem „Wissen über die involvierten Partnerländer“ (22% zu 11%) eine höhere Priorität einräumen, während die Partner*innen den „Kenntnissen über die EU-Förderprogramme“ (56% zu 44%) mehr Bedeutung beimessen.

2.6 Österreichischer Bericht über Schlüsselkompetenzen

Aron Weigl und Tanja Nagel, 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 17 Antworten in die Auswertung bzgl. der Schlüsselkompetenzen für international arbeitende Projektmanager*innen ein.

Von den Umfrageteilnehmer*innen sind elf weiblich (64,7%), fünf männlich (29,4%) und eine Person wählte „Anderes“ aus (5,9%). Die meisten der Befragten sind zwischen 30 und 59 Jahre alt, wobei die 50- bis 59-Jährigen den größten Anteil ausmachen (41,2%). 29,4% sind zwischen 30 und 39 Jahre alt. Jeweils zwei Personen geben an, zwischen 40 und 49 bzw. 60 und 69 Jahre alt zu sein (11,8%) und eine Person ist zwischen 20 und 29 Jahre alt (5,9%).

Die meisten Umfrageteilnehmer*innen haben einen Ausbildungshintergrund im Bereich der Pädagogik/Bildung (58,8%). Weitere sind aus den Bereichen Kunst/Kultur, Management/Marketing sowie Sozialwissenschaften (je 29,4%). Weniger repräsentiert sind wirtschaftliche Ausbildungshintergründe und Medien/Kommunikation (je 11,8%).

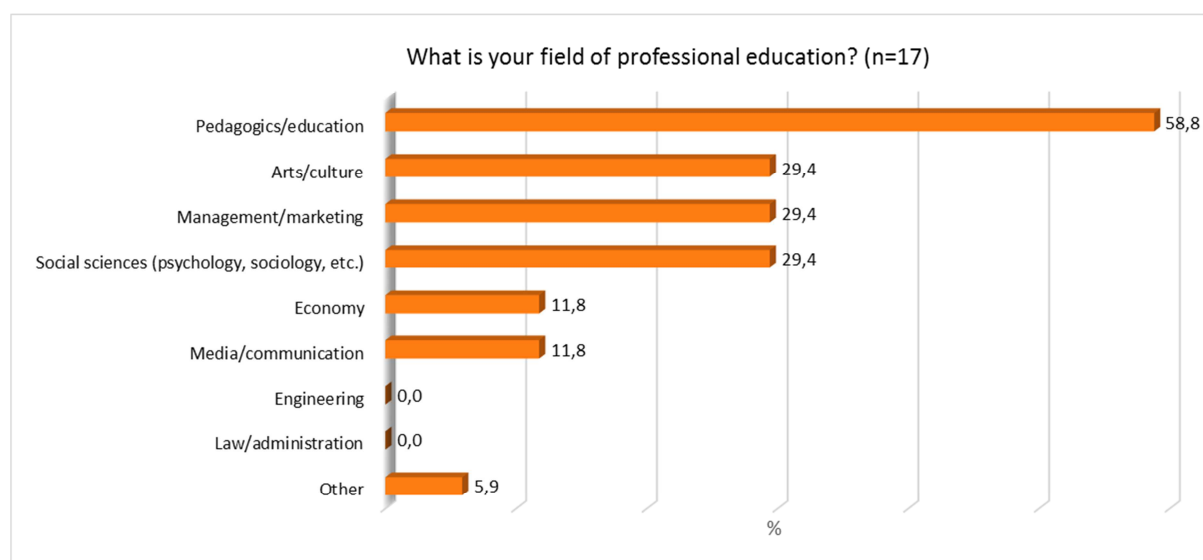


Abb. 42: Was ist das Feld Ihrer beruflichen Ausbildung? (Mehrfachantworten möglich); Österreich.

Auffällig ist, dass von den Befragten mehrere Personen sowohl als Projektmanager*innen (11) als auch als Direktor*in bzw. Leiter*in der eigenen Organisation (9) tätig sind. Drei Befragte sind für die internationalen Kooperation in der Organisation zuständig und eine Person arbeitet als fachliche Assistenz der Geschäftsführung.



Abb. 43: In welcher Funktion arbeiten Sie in diesem Feld? (Mehrfachantworten möglich); Österreich.

Rund drei Viertel der Befragten (13 P.; 76,5%) 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 70,6% der Gesamtheit.

Neben den erfolgreich umgesetzten Projekten waren die meisten derer, die bereits Anträge gestellt haben, (6 von 13) 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.

Acht Personen (47,1%) waren als koordinierender Partner an internationalen Projekten beteiligt. Bis auf eine Organisation waren diese alle auch als normaler Partner in Projekten involviert sowie vier weitere, also insgesamt elf Personen (64,7%). Aus diesem Grund sind die Unterschiede zwischen diesen beiden Gruppen bei der Beantwortung der Fragen nicht signifikant und werden nicht voneinander getrennt dargestellt.



Abb. 44: Wie oft haben Sie ein internationales Projekt realisiert?; Österreich.

Von denen, die bereits internationale Projekte umgesetzt haben, taten das die meisten mind. zweimal, nämlich elf von zwölf Personen. Somit können insgesamt 64,7% der Umfrageteilnehmer*innen als erfahren eingeschätzt werden, während der Rest, also rund ein Drittel (35,3%) als eher unerfahren im internationalen Projektmanagement bezeichnet werden kann.

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.

II. Schlüsselkompetenzen

a) Notwendige Kompetenzen zur Vorbereitung von erfolgreichen Anträgen

Die Interviewpartner*innen schätzten einige Kompetenzen als hilfreich und wichtig ein, um die Antragsphase in internationalen Kooperationsprojekten erfolgreich zu gestalten. Am häufigsten nannten sie Fähigkeiten in Bezug auf Englischkenntnisse, Budget- und Kostenplanung, Koordinierung der Teamarbeit sowie internationales und multilaterales Netzwerken im zivilgesellschaftlichen Bereich.

Technische Kompetenzen

- Englischsprachkenntnisse für sozialen Austausch und auf professionellem Niveau (5 Nennungen)
- Budget- und Kostenplanung (5)
- Koordinierung der Teamarbeit (5)
- Projekt- und Zeitplanung (3)

Der einzige auffällige Unterschied zwischen Projektmanager*innen und Organisationsleiter*innen betrifft hier die Budget- und Kostenplanung, die v. a. von den Projektmanager*innen erwähnt wurde.

Führungskompetenzen

- Delegieren von Aufgaben (4)
- Aufbau von Teams mit Freiwilligen (3)
- Effektive Kommunikation im zivilgesellschaftlichen Kontext (2)

Strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen

- Internationales und multilaterales Netzwerken im zivilgesellschaftlichen Bereich (5)
- Wissen über zivilgesellschaftliche Organisationen im Bereich der Erwachsenenbildung (4)
- Wissen über europäische Förderprogramme (3)
- Erkenntniswissen über die Situation in den beteiligten Partnerländern (2)

Als Kompetenzen, die nicht Teil des PMI-Dreiecks sind, wurden genannt:

- Gemeinsame Ideenentwicklung und Austausch mit allen Teammitgliedern
- Gemeinsame Antragstellungen
- Fantasie und Kreativität
- Langer Atem, um auch mit Fehlschlägen umgehen zu können

Gerade Fantasie und Kreativität scheint eine wenig beachtete, aber im (internationalen) Projektmanagement – und hier nicht nur, aber vor allem in der Antragsphase – sehr gefragte Fähigkeit zu sein. Ein stärkerer Fokus auf diese Kompetenz erscheint höchst relevant.

b) Hilfreiche Kompetenzen, um ein internationales Projekt erfolgreich umzusetzen

Auf die Frage, welche Fähigkeiten wichtig sind, um ein internationales Kooperationsprojekt auf erfolgreiche Art und Weise umsetzen zu können, sprachen die Interviewpartner*innen einige Aspekte an. Auch für die Umsetzungsphase werden vor allem Englischsprachkenntnisse und die

Koordinierung der Teamarbeit genannt. Daneben betonen sie hier vor allem die Kommunikationsfähigkeiten für interne Prozesse als wichtige Kompetenz.

Technische Kompetenzen

- Englischsprachkenntnisse für sozialen Austausch und auf professionellem Niveau (5)
- Koordinierung der Teamarbeit (5)
- Interne Kommunikation (5)
- Finanzmanagement (4)
- Projekt- und Zeitplanung (3)
- Evaluationskompetenzen (3)

Darüber hinaus werden als technische Kompetenzen genannt (je 1):

- insgesamt gute Kommunikationsfähigkeiten
- ehrliche Evaluation ohne zu denunzieren
- Management von personellen Ressourcen, was eng mit der Koordinierung der Teamarbeit zu tun hat

Führungskompetenzen

- Delegieren von Aufgaben (4)
- Aufbau von Teams mit Freiwilligen (3)
- Effektive Kommunikation im zivilgesellschaftlichen Kontext (3), inkl. Teamkommunikation
- Empathie und Situationsverständnis (2)
- Improvisation und Flexibilität (2)
- Moderation von Treffen und Veranstaltungen (2)
- Konfliktlösung (2)
- Motivation und Beeinflussung (1)

Weitere Führungskompetenzen, die die Gesprächspartner*innen für wichtig erachten sind (je 1):

- Überblick behalten
- soziale Fähigkeiten und Aufbau von Beziehungen

Strategische und Betriebsführungskompetenzen

- Wissen über zivilgesellschaftliche Organisationen im Bereich der Erwachsenenbildung (4)
- Wissen über die Situation in den beteiligten Partnerländern (2)
- Interkulturelle Kompetenzen (2)
- Synergien zwischen nationalen und internationalen Projekten (2)
- PR- und Marketing-Fähigkeiten (1)

Außerdem werden genannt (je 1):

- allgemeine EDV-Kompetenzen (Content-Management-Systeme, Datenanalyse, Cloud-Systeme etc.)
- allgemeines strategisches und vernetztes Denken
- Verständnis der unterschiedlichen Organisationslogiken in verschiedenen Ländern, das die Aspekte des Wissens über zivilgesellschaftliche Organisationen und über die Situation in den Partnerländern miteinander verknüpft

Als Kompetenzen, die nicht Teil des PMI-Dreiecks sind, werden genannt (je 1):

- Flexibilität und Bereitschaft zum vielen Reisen
- Autodidaktische Lernfähigkeit
- Sich selbst gut in der eigenen Organisation zu positionieren
- Fantasie und Kreativität

c) Technische Kompetenzen

In Bezug auf technische Kompetenzen erachten es laut Umfrage die meisten Befragten für wichtig, ihre Kompetenzen im Bereich der Evaluation zu verbessern (70,6%). Jeweils 41,2% nannten die Englischsprachkenntnisse und die allgemeinen Fundraising-Fähigkeiten als verbesserungswürdig. Die Interviews bestätigen diese Ergebnisse, da hier auch v. a. Evaluationskompetenzen und sprachliche Fähigkeiten als ausbaufähig beschrieben wurden. Keine Person erwähnte die Kompetenz, die Teamarbeit zu koordinieren. Während in den Interviews viele diese Fähigkeit als wichtig für die Umsetzung beschreiben, scheint es kein Fortbildungsbedarf dafür zu geben.

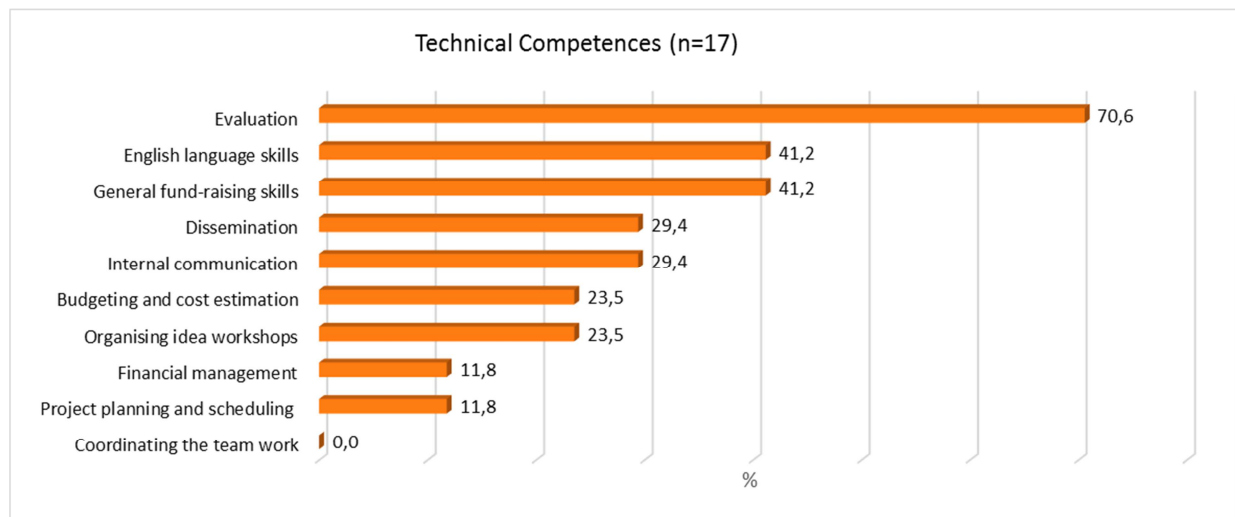


Abb. 45: Wichtigste technische Kompetenzen (drei Nennungen möglich); Österreich.

Einige Befragte äußern sich allerdings auch so, dass sie weniger Unterstützungsmaßnahmen benötigten als mehr zeitliche Ressourcen: „Eigentlich brauchen wir keine der oben genannten Unterstützungen, uns fehlen nur die Zeit und die finanziellen Ressourcen, um viele Einreichungen zu machen.“ (Umfrageteilnehmer*in) Oder auch: „Es fehlen zeitliche Ressourcen bei den Kolleg*innen, diese sind in den bestehenden Projekten sehr eingespannt.“ (Umfrageteilnehmer*in)

Unterschiede zwischen erfahrenen und unerfahrenen Personen:

Die unerfahrenen Personen gaben eher an, dass die Verbesserung der Englischkenntnisse sowie der Disseminationsfähigkeiten notwendig wäre. Für erfahrene Personen war es dagegen wichtiger als für unerfahrene, die Kompetenzen im Umgang mit Budget- und Kostenplanung sowie Projekt- und Zeitplanung zu verbessern. Für beide gleichermaßen wichtig erscheint es, an den Evaluationsfähigkeiten zu arbeiten.

d) Führungskompetenzen

Was die Führungskompetenzen betrifft, sieht die Mehrheit der Befragten es als notwendig an, die Fähigkeit Projektaufgaben zu delegieren, zu verbessern (58,8%). Der Grund dafür dürfte sein, dass zu wenig zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen und sich oft gar nicht die Möglichkeit dazu ergibt, Aufgaben abgeben zu können. Inwiefern hier also ein Kompetenzausbau hilfreich ist, lässt sich schwer einschätzen. Daneben wird häufig die Fähigkeit, Konflikte zu lösen genannt (41,2%). Des Weiteren steht die Peer-to-Peer-Beratung (35,3%) bei den Befragten hoch im Kurs. Niemand nennt die Motivation von Mitarbeiter*innen und Partner*innen durch das eigene vorbildliche Handeln als eine verbesserungswürdige Kompetenz.



Abb. 46 Wichtigste Führungskompetenzen (drei Nennungen möglich); Österreich.

Verlässlichkeit wird zusätzlich als wichtige Führungskompetenz angegeben.

Unterschiede zwischen erfahrenen und unerfahrenen Personen:

Der größte Unterschied zwischen erfahrenen und unerfahrenen Befragten betrifft das Delegieren von Projektaufgaben. Während 81,8% der Umfrageteilnehmer*innen, die bereits 2 oder mehr internationale Projekte umgesetzt haben, das als verbesserungswürdig beschreiben, sagen das nur 16,7% der international unerfahreneren Akteur*innen. Das deutet darauf hin, dass diese Herausforderung erst bei der tatsächlichen Umsetzung auftritt. Andersherum nennt die Hälfte der unerfahreneren Befragten die Kompetenz zur effektiven Kommunikation im zivilgesellschaftlichen Kontext als zu verbessernde Kompetenz, aber nur 18,2% der erfahrenen.

e) Strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen

Für die befragten österreichischen Akteur*innen ist die Fähigkeit am ehesten zu verbessern, Synergien zwischen lokalen bzw. nationalen und internationalen Projekten herzustellen (58,8%). Ebenfalls mehr als die Hälfte nennen Kenntnisse über europäische Förderprogramme als erweiterungswürdig (52,9%) und rund ein Drittel (35,3%) sehen es als notwendig, Kompetenzen im Bereich der Bedarfsanalyse zu verbessern.

Keine*r der Befragten sieht dagegen Bedarf, allgemein mehr über die zivilgesellschaftlichen Organisationen im Bereich der Erwachsenenbildung in Erfahrung zu bringen. Vergleicht man diese

Erkenntnis aus der Befragung mit den Einzelinterviews, so wird deutlich, dass diesbezügliches Wissen zwar als wichtige Bedingung für die erfolgreiche Projektplanung und -umsetzung gesehen wird, allerdings bereits vorhanden sein dürfte, da es nicht als verbesserungswürdig eingestuft wird.

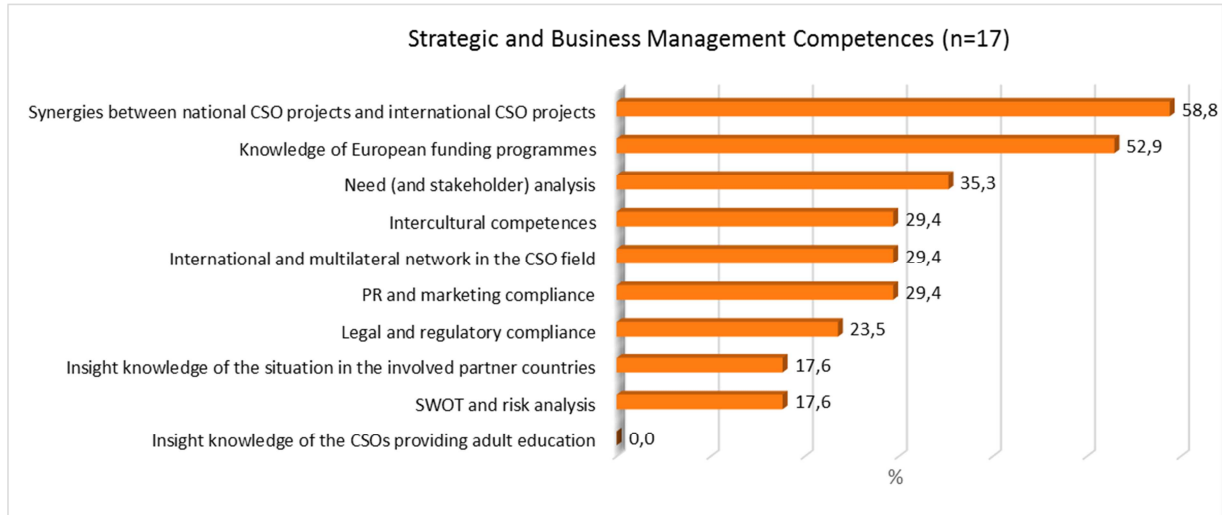


Abb. 47: Wichtigste strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen (drei Nennungen möglich); Österreich.

Unterschiede zwischen erfahrenen und unerfahrenen Personen:

Unterschiedliche Einschätzungen je nach Erfahrungsgrad lassen sich insbesondere in Bezug auf drei Kompetenzen erkennen. Interkulturelle Kompetenzen nennen zwei Drittel (66,7%) aller unerfahreneren Befragten, aber nur 9,1% der erfahreneren. Auch in den Interviews werden diese von unerfahreneren Akteur*innen vereinzelt als zu verbessern genannt. Das lässt vermuten, dass mit der Umsetzung von internationalen Projekten auch die interkulturellen Fähigkeiten zunehmen. Herausforderungen, die vor allem bei der Umsetzung von internationalen Projekten auftauchen, scheinen dagegen rechtlicher Art zu sein und mögliche Risiken betreffen. So beschreibt mehr als ein Drittel (36,4%) der erfahreneren Projektmanager*innen und Organisationsleiter*innen Fähigkeiten im Bereich der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften und mehr als ein Viertel (27,3%) Kompetenzen bzgl. SWOT- und Risiko-Analysen als verbesserungswürdig. Keine der unerfahreneren Akteur*innen nennt diese beiden Aspekte.

3. Das Kompetenzdreieck

Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk

3.1 Methodologie

Das Projektteam hat zu Beginn des Projekts im November 2018 ein PMK-Dreieck (Projektmanagement-Kompetenzdreieck) entworfen, in dem wir die wichtigsten Kompetenzen für Projektmanager*innen aufgelistet haben, die an der europäischen Zusammenarbeit im Bereich der non-formalen und informellen Erwachsenenbildung beteiligt sind.²

Ziel

Ziel war zum einen, eine Liste der Schlüsselkompetenzen für erfolgreiche Projektmanager*innen, die an der europäischen Zusammenarbeit im zivilgesellschaftlichen Bereich der Erwachsenenbildung beteiligt sind, zu erstellen, zum anderen aber auch abzufragen, welcher Bedarf an Kompetenzentwicklung bei verschiedenen Akteur*innengruppen, die an EU-Projekten beteiligt sind, besteht.

Oder anders ausgedrückt: Wir hatten zwei gleichzeitige, aber unterschiedliche Ziele für die Entwicklung dieser neuen Liste von notwendigen Projektmanagementkompetenzen:

- 1) Entwicklung eines neuen PMK-Dreiecks für die an der europäischen Zusammenarbeit im Bereich der non-formalen und informellen Erwachsenenbildung beteiligten zivilgesellschaftlichen Organisationen, in dem wir die wichtigsten Kompetenzen auflisten (Kompetenzprofil einer/eines erfolgreichen Projektmanager*in, der in diesem Bereich arbeitet).
- 2) Klärung der Erfordernisse für die Verbesserung der Kompetenzen, um erfolgreicher EU-Projekte zu planen, zu beantragen und zu verwalten; hier ist es wichtig, die Bedürfnisse von Projektmanager*innen mit Erfahrung in internationalen Projekten (Gruppe A) und der entsprechenden Leitungsebene (Gruppe B) und interessierten, aber unerfahrenen Projektmanager*innen (Gruppe C) und der entsprechenden Leitungsebene (Gruppe D) zu unterscheiden; und auch die Bedürfnisse in den verschiedenen Partnerländern auszudifferenzieren.

Ansatz

Um das erste Ziel zu erreichen, haben wir die benötigten Schlüsselkompetenzen skizziert und in eine drei Kategorien klassifiziert, die wir in der anschließenden Befragung verwenden konnten und die wir auch später im Projekt weiterentwickeln werden, wenn wir Unterstützungs- und Trainingsaktivitäten für erfahrene und unerfahrene Projektmanager*innen planen.

² Der Begriff „Kompetenzen“ wird in diesem Bericht im weiten Sinne definiert als ein Cluster von verwandten Fähigkeiten, Kenntnissen und Fertigkeiten, die es einer Person (oder einer Organisation) ermöglichen, in einer bestimmten Situation effektiv zu handeln (siehe: <http://www.businessdictionary.com/definition/competence.html>).

Um das zweite Ziel zu erreichen, haben wir das PMK-Dreieck in der Basisanalyse verwendet, um den Bedarf an Kompetenzverbesserungen im Allgemeinen und bei den verschiedenen Gruppen und Tätigkeitsbereichen, aber auch von Land zu Land zu klären. Dabei half das PMK-Dreieck, den Verbesserungsbedarf der jeweiligen Kompetenzen zu klären (durch Training, E-Mentoring, Portal-Tools, internationales Netzwerk).

Es hat dazu beigetragen, klarzustellen, dass Projektmanager*innen von zivilgesellschaftlichen Organisationen im Bereich der Erwachsenenbildung, die sich an der internationalen Zusammenarbeit beteiligen wollen oder bereits engagiert sind, typischerweise viele der skizzierten Kompetenzen im PMK-Dreieck haben, so dass sie nicht alle, aber dennoch einige von ihnen verbessern müssen. Sie haben vielleicht als Projektmanager*in im nationalen Kontext gearbeitet und verfügen über viele oder die meisten der grundlegenden Kompetenzen, aber sie müssen noch einige verbessern, um als internationale Projektmanager*innen bei EU-Projekten arbeiten zu können. Zum Beispiel:

- Technische Fähigkeiten: Sie können bereits Projektpläne und Budgets erstellen, eine effiziente Kommunikation gewährleisten, Daten sammeln und recherchieren usw., aber sie benötigen möglicherweise einige zusätzliche Fähigkeiten, um das Finanzmanagement der EU-Projekte zu übernehmen, Anträge im Rahmen von EU-Projekten vorzubereiten usw.
- Führung: Sie können bereits Missionen kommunizieren, Teams motivieren, sie haben situatives Verständnis, sie können coachen – aber sie müssen noch lernen, wie man in einem zivilgesellschaftlichen Kontext kommuniziert, ehrenamtliche Mitarbeiter*innen einsetzt, ein multilaterales grenzüberschreitendes Team koordiniert oder Ähnliches.
- Strategisches Management: Sie verfügen vielleicht bereits über die erforderlichen Kompetenzen, um Bedarfsanalysen usw. durchzuführen, sie verfügen sogar über umfassende interkulturelle und internationale Kenntnisse und Sprachkenntnisse, aber sie müssen mehr über die besondere Situation und die Bedürfnisse im zivilgesellschaftlichen Bereich wissen und mehr über das EU-Förderprogramm und ihre Anforderungen an die Gestaltung erfolgreicher Anträge wissen.

In der Umfrage haben wir also nicht nach den wichtigsten Kompetenzen gefragt, sondern nach den Kompetenzen, die die Befragten vor allem verbessern mussten, und vielleicht waren es nur drei bis vier in jeder Kategorie und ganz überwiegend in der Reihe der speziellen zivilgesellschaftlichen Kompetenzen.

3.2 Struktur des neuen Kompetenzdreiecks

Das PMI-Dreieck

Unser Kompetenzmodell für Projektmanager*innen, die mit der Erwachsenenbildung im zivilgesellschaftlichen Kontext arbeiten, wurde durch das PMI-Dreieck inspiriert, das vom Project Management Institute mit Hauptsitz in Philadelphia, USA, entwickelt wurde (www.pmi.org).

Nach dem PMI-Dreieck ist die ideale Kompetenz für Projektmanager*innen eine Kombination aus Wissen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen in:

Technischer Projektleitung: Mehr technische Kompetenzen, um als Projektmanager*innen in einem bestimmten Tätigkeitsbereich zu fungieren.

Führung: Fähigkeit, Teamgeist aufzubauen, Visionen für die Teammitglieder zu präsentieren und sie zu inspirieren, um das Ziel zu erreichen.

Strategisches & betriebswirtschaftliches Management: Kenntnisse und Erfahrungen auf dem Gebiet der Tätigkeit, die die Leistungen verbessern.



Abb. 48: Das PMI-Dreieck.

Kurz gesagt, die idealen Projektmanager*innen müssen über ein ausgewogenes Kompetenzspektrum verfügen,

- wo sie mit Expertise im „Technischen Projektmanagement“ das Projekt planen und durchführen können;
- ihre Führungsexpertise wird ihnen helfen, mit den verschiedenen Interessengruppen des Projekts umzugehen;
- und die Kompetenz im strategischen und betriebswirtschaftlichen Management bedeutet, dass sie die Projekte besser umsetzen und ausführen können, entsprechend der Strategie der Organisation, sowie mit Unternehmergeist und hohem Wissen über den Bereich, in dem sie arbeiten.

Diese PMI-Methodik betont auch, dass das angewandte Kompetenzdreieck an die spezifischen Tätigkeitsbereiche (das Geschäftsfeld) angepasst werden muss, wie z. B. die spezifischen Bedingungen im zivilgesellschaftlichen Sektor der non-formalen und informellen Erwachsenenbildung, wo die Aktivitäten in hohem Maße auf freiwilligen Vereinigungen und ehrenamtlichen Tätigkeiten basieren.

Unser neues PMK-Dreieck

Inspiziert vom PMI-Dreieck entwarf das Projektteam zu Beginn des Projekts ein angepasstes PMK-Dreieck (Projektmanagement Kompetenzdreieck), in dem wir unter Bezugnahme auf unsere eigenen Erfahrungen die wichtigsten Kompetenzen für Projektmanager*innen, die in der europäischen Zusammenarbeit im Bereich der non-formalen und informellen Erwachsenenbildung tätig sind, aufgelistet haben.

Wir haben das Dreieck mit zehn Kompetenzen in jeder Kategorie, insgesamt also 30 Kompetenzen aufgebaut. Wir diskutierten, ob wir die Zahl der Kompetenzen beispielsweise auf nur sechs Kompetenzen pro Kategorie reduzieren sollten, beschlossen aber, eher mehr zu inkludieren, damit die Befragten mehr Wahlmöglichkeiten hätten. Weiter haben wir eine offene Frage hinzugefügt, bei der die Befragten für jede Kategorie eine zusätzliche Kompetenz vorschlagen können, die sie vermisst haben oder auch für wichtig halten.

Im Folgenden stellen wir unser vorläufiges PMK-Dreieck mit den drei Kategorien mit je zehn Kompetenzen vor, die wir in der Umfrage verwendet haben. Jede Kompetenz wird mit einem Namen und einer kurzen Beschreibung dargestellt.

Die zehn Kompetenzen in jedem Abschnitt wurden in der Umfrage ohne Priorität in zufälliger Reihenfolge dargestellt, unter anderem um die Befragten in ihren Antworten nicht zu lenken.

1. Technische Kompetenzen

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. brainstorming sessions or better brain-writing, where engaged stakeholders elaborate and qualify the preliminary project ideas or design solutions to unforeseen problems.
4	Project planning and scheduling, i.e. to plan the break down structure of the work programme in a 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 key tasks into a budget plan, so It is possible to track the project costs according to that budget, while the work is on-going.
6	Coordinating the team work, i.e. to coordinate the work plan with clear procedures for controlling, if the activities are providing on time with the needed quality (incl. efficient time management and monitoring)
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 communication with the project team, that defines the 5Ws (What, Why, Who, Where, When) and 1H (How, incl. 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 design progress evaluation forms and complete impact evaluation, incl. reports to key stake holders.

Die technischen Kompetenzen beziehen sich auf die Fähigkeit, das Projekt zu planen und durchzuführen.

2. Führungskompetenzen

1	Effective communication in the CSO context, i.e. to communicate the project vision and red line of activities to stakeholders and especially to reach out to the 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 both face to face and on Skype as well as to present and moderate plenary sessions etc in bigger project events.
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.

Die Führungskompetenzen beziehen sich auf die Fähigkeit, mit den verschiedenen Interessengruppen im Projekt umzugehen, insbesondere Teamgeist aufzubauen, Visionen für die Teammitglieder zu präsentieren und diese zur Erreichung der Projektziele zu inspirieren.

3. Strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen

1	Inside-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	Inside-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.

Die strategischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen beziehen sich auf die Fähigkeit, die Projekte entsprechend der Strategie des Unternehmens und mit Expertise im jeweiligen Tätigkeitsbereich durchzuführen.

3.3 Zusammenfassung der Prioritäten aus der multilateralen Studie

Ziel der Fragestellung

In der Online-Umfrage wurden die Befragten gebeten, die drei Kompetenzen unter den zehn in jeder der drei Kategorien zu markieren, die sie als äußerst wichtig bewerteten, um ihre Arbeit in europäischen Kooperationsprojekten zu verbessern.

Das bedeutet, dass wir sie nicht gefragt haben, welche Kompetenzen sie insgesamt für am wichtigsten hielten, um sie im Dreieck darzustellen, sondern konkreter gebeten haben, drei auszuwählen, die für sie am wichtigsten hielten, sie zu verbessern.

a) Technische Kompetenzen

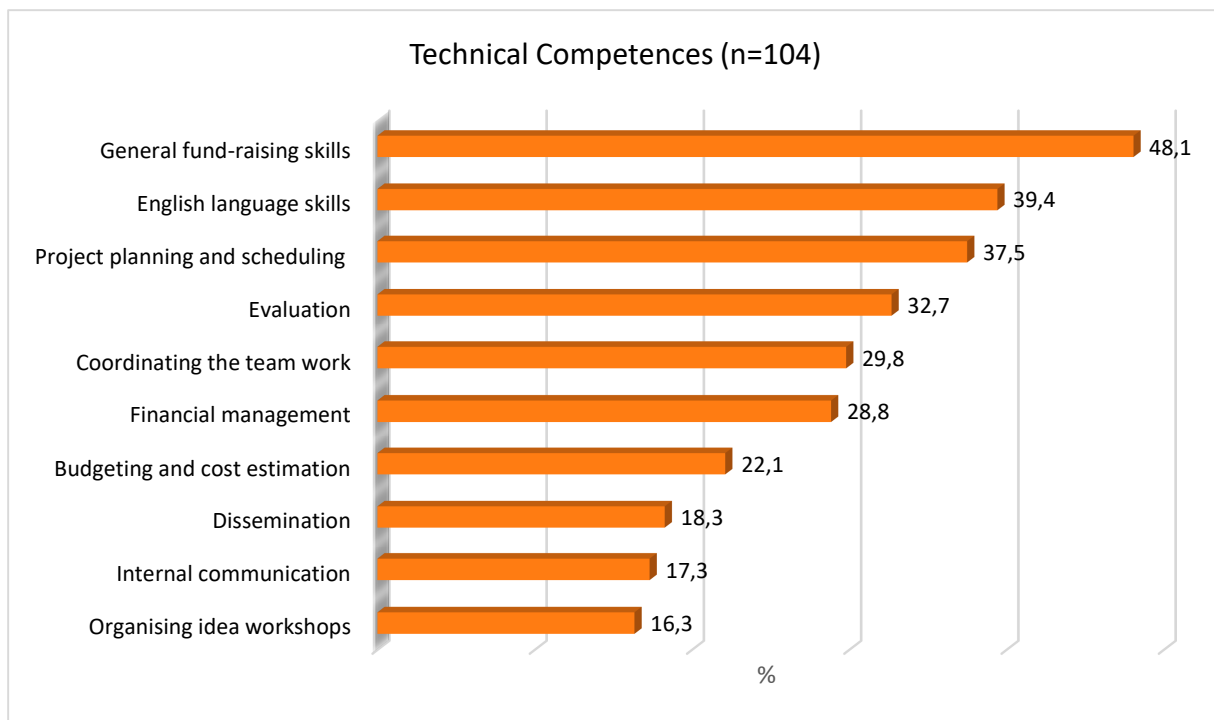


Abb. 49: Prioritäten bei technischen Kompetenzen; alle Partnerländer, erfahrene und unerfahrene Befragte.

Im Durchschnitt aller Partnerländer und aller Arten von Befragten sind die fünf wichtigsten technischen Kompetenzen: „allgemeine Fundraising-Fähigkeiten“ (48%), „Englischkenntnisse“ (39%), „Projektplanung und -terminierung“ (38%), „Evaluation“ (33%) und „Koordination der Teamarbeit“ (30%).

Oben in Abschnitt 2.1 wurden die Unterschiede zwischen erfahrenen und unerfahrenen Personen dargestellt. Hier bewerteten die Unerfahrenen die „allgemeinen Fundraising-Fähigkeiten“ höher als die Erfahrenen (57% zu 34%), und sie bewerteten auch die „englischen Sprachkennt-

nisse“ höher (41% zu 34%) sowie die „Projektplanung und -terminierung“ (41% zu 30%), während die Erfahrenen, besonders „Evaluation“ öfter wählten (42% zu 21%).

Zudem sind auch einige interessante Unterschiede zwischen den Ländern zu erwähnen.

Die polnischen Befragten (s. Abb. 11) nannten am häufigsten „Englischkenntnisse“ (50%), gefolgt von „Evaluation“ (44%) und „allgemeine Fundraising-Fähigkeiten“ (39%), während das Finanzmanagement einen recht niedrigen Wert erhielt (11%).

Die italienischen Befragten (s. Abb. 16) nannten am häufigsten „allgemeine Fundraising-Fähigkeiten“ (62%), gefolgt von „Projektplanung und -terminierung“ (46%), „Englischkenntnisse“ (42%) und „Finanzmanagement“ (42%); während „Evaluation“ einen recht niedrigen Wert (15%) erhielt.

Die ungarischen Befragten (s. Abb. 29) nannten noch öfter als in Polen am häufigsten „Englischkenntnisse“ (75%), gefolgt von „Projektplanung und -terminierung“ (58%) und „Finanzmanagement“ (50%); während „allgemeine Fundraising-Fähigkeiten“ einen niedrigen Wert (25%) und „Evaluation“ sogar einen noch niedrigeren (17%).

Die Prioritäten der dänischen Befragten (s. Abb. 36) waren recht unterschiedlich. Sie nannten am häufigsten „Koordination der Teamarbeit“ (55%), „Projektplanung und -terminierung“ (50%) und „allgemeine Fundraising-Fähigkeiten“ (45%), während „Englischkenntnisse“ den niedrigsten Wert (9%) erhielt.

Auch die Prioritäten der österreichischen Antworten (Abb. 49) waren unterschiedlich. Sie nannten am häufigsten „Evaluation“ (71%), gefolgt von „Englischkenntnissen“ und „allgemeinen Fundraising-Fähigkeiten“ (je 41%), während „Projektplanung und -terminierung“ zusammen mit „Koordination der Teamarbeit“ am niedrigsten war (je 12%).

Zusammenfassend lässt sich sagen: Die polnischen, ungarischen und österreichischen Gruppen bewerteten die „englischen Sprachkenntnisse“ als sehr wichtig, während die dänische Gruppe sie am niedrigsten bewerteten. Die Dän*innen legten größten Wert auf die „Koordination der Teamarbeit“, die von keinem der anderen Partner*innen hoch bewertet wurde. Die italienischen und ungarischen Befragten gaben der „Evaluation“ keinen hohen Wert, während die anderen Partner*innen ihr einen hohen Wert und die österreichische Gruppe den höchsten Wert gaben.

b) Führungskompetenzen



Abb. 50: Prioritäten bei Führungskompetenzen; alle Partnerländer, erfahrene und unerfahrene Befragte.

Unter Berücksichtigung aller Partnerländer und aller Zielgruppentypen sind die fünf wichtigsten Führungskompetenzen „Delegieren von Projektaufgaben“ (51%), „Teamaufbau unter Einbeziehung von Ehrenamtlichen“ (40%), „effektive Kommunikation im zivilgesellschaftlichen Kontext“ (39%), „Konfliktlösung“ (38%) und „Motivation und Beeinflussung“ (28%).

Oben in Abschnitt 2.1 wurden die Unterschiede zwischen erfahrenen und unerfahrenen Personen dargestellt. Hier nannten die unerfahrenen Befragten „Teamaufbau unter Einbeziehung von Ehrenamtlichen“ häufiger als das erfahrene taten (43% zu 34%) und ebenfalls die „effektive Kommunikation im zivilgesellschaftlichen Kontext“ (39% zu 34%). Dagegen maßen erfahrene Personen „Delegieren von Projektaufgaben“ einen höheren Stellenwert bei als unerfahrene (55% zu 43%), ebenfalls „Konfliktlösung“ (36% zu 29%) und „Peer-to-Peer-Beratung“ (30% zu 18%).

Wir können auch einige interessante Unterschiede zwischen den Ländern in Bezug auf die Prioritäten für die Führungskompetenzen erwähnen.

Die polnischen Befragten (s. Abb. 12) gaben den höchsten Wert für „Delegieren von Projektaufgaben“ (61%), gefolgt von „Teamaufbau unter Einbeziehung von Ehrenamtlichen“ (56%), „Motivation und Beeinflussung“ (40%), „effektive Kommunikation im zivilgesellschaftlichen Kontext“ und „Konfliktlösung“ (je 28%).

Die italienischen Befragten (s. Abb. 18) nannten am häufigsten „Delegieren von Projektaufgaben“ (46%), gefolgt von „Konfliktlösung“ (42%), „effektive Kommunikation im zivilgesellschaftlichen Kontext“ und „Konfliktlösung“ (31%), „Teamaufbau unter Einbeziehung von Ehrenamtlichen“ (31%) und „Motivation und Beeinflussung“ (27%),

Was die ungarischen Befragten betrifft (s. Abb. 31) so gaben die meisten „Teambuilding unter Einbeziehung von Freiwilligen“ die höchste Bedeutung (67%), gefolgt von „Konfliktlösung“ und „Delegieren von Projektaufgaben“ (je 50%), „Konfliktlösung“ (42%), „effektive Kommunikation im zivilgesellschaftlichen Kontext“ (33%),

Die dänischen Befragten (s. Abb. 39) nannten vor allem „Delegieren von Projektaufgaben“ (59%) und „effektive Kommunikation im zivilgesellschaftlichen Kontext“ (55%) sowie „Teamaufbau unter Einbeziehung von Ehrenamtlichen“ (45%), während „Konfliktlösung“ einen relativ niedrigen Wert (23%) erreichte.

Die österreichischen Befragten (s. Abb. 50) nannten ebenfalls am häufigsten „Delegieren von Projektaufgaben“ (59%), gefolgt von „Konfliktlösung“ (41%), „Peer-to-Peer-Beratung“ (35%) und „effektive Kommunikation im zivilgesellschaftlichen Kontext“ (29%); während „Teamaufbau unter Einbeziehung von Ehrenamtlichen“ einen relativ niedrigen Wert (12%) erreichte.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Insgesamt waren die Prioritäten der Partnerländer recht ähnlich. Alle Befragtengruppen mit Ausnahme der ungarischen missen „Delegieren von Projektaufgaben“ den höchsten Stellenwert bei. Alle mit Ausnahme der österreichischen Gruppe sahen „Teamaufbau unter Einbeziehung von Ehrenamtlichen“ und „effektive Kommunikation im zivilgesellschaftlichen Kontext“ als wichtig an; und alle mit Ausnahme der dänischen Gruppe gaben der „Konfliktlösung“ einen hohen Stellenwert.

c) Strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen



Abb. 51: Prioritäten bei strategischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen; alle Partnerländer, erfahrene und unerfahrene Befragte.

Insgesamt waren für alle Partnerländer und alle Befragten die fünf wichtigsten strategischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen „Kenntnisse über europäische Förderprogramme“ (58%), „internationales und multilaterales Netzwerk im zivilgesellschaftlichen Bereich“ (42%), „Bedarfs- und Stakeholderanalyse“ (32%), „Synergien zwischen nationalen und internationalen zivilgesellschaftlichen Projekten“ (26%) und „interkulturelle Kompetenzen“ (26%).

Oben in Abschnitt 2.1 wurden Unterschiede zwischen erfahrenen und unerfahrenen Personen dargestellt. Unerfahrene Befragte schätzen „Wissen über europäische Förderprogramme“ als wichtiger ein als das erfahrene tun (63% zu 47%), ebenso wie „internationales und multilaterales Netzwerk im zivilgesellschaftlichen Bereich“ (45% zu 36%). Erfahrene Personen gaben dagegen insbesondere „Bedarfs- und Stakeholder-Analyse“ einen höheren Stellenwert als unerfahrene (38% zu 23%), genauso wie bzgl. „Synergien zwischen nationalen und internationalen zivilgesellschaftlichen Projekten“ (30% zu 20%).

Wir können auch einige interessante Unterschiede zwischen den Ländern in Bezug auf die Prioritäten für die strategischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen nennen.

Die polnischen Befragten (s. Abb. 13) gaben drei Kompetenzen den gleichen Wert: „Wissen über die zivilgesellschaftlichen Organisationen der Erwachsenenbildung“, „Bedarfs- und Stakeholderanalyse“ sowie „PR- und Marketing-Compliance“ (alle 44%). Dagegen erreichten „Synergien zwischen nationalen und internationalen zivilgesellschaftlichen Projekten“ den niedrigsten Wert (6%).

Anders sieht es bei den italienischen Befragten aus (s. Abb. 20), die dem „internationalen und multilateralen Netzwerk im zivilgesellschaftlichen Bereich“ den höchsten Wert beimaßen (65%), gefolgt von „Kenntnissen über europäische Förderprogramme“ (62%), „Bedarfs- und Stakeholderanalyse“ (39%) sowie SWOT- und Risikoanalyse (35%). „Wissen über die zivilgesellschaftlichen Organisationen der Erwachsenenbildung“ erreichte den niedrigsten Wert (4%).

Die ungarischen Befragten (s. Abb. 33) maßen „Wissen über europäische Förderprogramme“ am meisten Bedeutung bei (58,3%). „Interkulturelle Kompetenzen“, das „internationale und multilaterale Netzwerk im zivilgesellschaftlichen Bereich“, „Wissen über die zivilgesellschaftlichen Organisationen der Erwachsenenbildung“, „Bedarfs- und Stakeholderanalyse“ sowie „PR- und Marketing-Compliance“ wurden jeweils von einem Drittel der Befragten genannt (33,3%). Die „SWOT- und Risikoanalyse“ erhielt den niedrigsten Wert (8,3%) erreichte.

Im Durchschnitt nannten die dänischen Befragten (s. Abb. 42) am häufigsten „Wissen über europäische Förderprogramme“ (68%), gefolgt von „internationales und multilaterales Netzwerk im zivilgesellschaftlichen Bereich“ (41%), „Wissen über die zivilgesellschaftlichen Organisationen der Erwachsenenbildung“ (32%) und „interkulturelle Kompetenzen“ (27%). „Synergien zwischen nationalen und internationalen zivilgesellschaftlichen Projekten“ erreichte hier einen relativ niedrigen Wert erreichten (14%).

Die österreichischen Befragten (s. Abb. 51) nannten dagegen „Synergien zwischen nationalen und internationalen zivilgesellschaftlichen Projekten“ am häufigsten (59%) und auch „Wissen über europäische Förderprogramme“ (53%), gefolgt von „Bedarfs- und Stakeholderanalyse“ (35%). „Wissen über die zivilgesellschaftlichen Organisationen der Erwachsenenbildung“ wurde gar nicht genannt.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Im Allgemeinen sind die Antworten aus den Partnerländern sehr unterschiedlich. Die italienischen, ungarischen und dänischen Umfrageteilnehmer*innen bewerteten das „internationale und multilaterale Netzwerk im zivilgesellschaftlichen Bereich“ im Gegensatz zu den anderen Gruppen als sehr wichtig. Die österreichische Gruppe legte größten Wert auf „Synergien zwischen nationalen und internationalen zivilgesellschaftlichen Projekten“ im Gegensatz zu den anderen Ländern. Alle Befragten mit Ausnahme der dänischen legten großen Wert auf die „Bedarfs- und Stakeholderanalyse“.

d) Prioritäten zwischen den drei Kompetenzkategorien

Schließlich ist zu erwähnen, dass sich die Umfrage nicht auf mögliche unterschiedliche Prioritäten zwischen den drei Arten von Kompetenzen im Dreieck konzentriert hat (technische, Führungs- und strategische Kompetenzkategorien), sondern nur auf die Prioritäten bzgl. Kompetenzen innerhalb einer Kategorie.

Wir haben also keine Daten aus der Online-Umfrage, um zu klären, ob einige Gruppen von Befragten eine oder zwei der Kategorien für wichtiger halten als die andere(n). Eine mögliche These könnte beispielsweise sein, dass die Projektmanager*innen, je unerfahrener sie sind, den technischen Kompetenzen eine höhere Priorität einräumen und, je erfahrener sie sind, desto mehr Interesse an den strategischen Kompetenzen haben etc. Allerdings lassen sich mit den vorliegenden Daten solche möglichen Annahmen nicht begründen.

3.4 Perspektiven für die Entwicklung von Kompetenzen

Verschiedene Entwicklungsbedarfe

Der angegebene Bedarf an Kompetenzentwicklung variiert stark zwischen den Gruppen der Befragten, sowohl in Bezug auf Erfahrungsstand, Tätigkeitsbereich und Land. Daher scheint es schwierig, ein gemeinsames Kursprogramm oder andere Unterstützungsdienste anzubieten, die für alle Gruppen geeignet sind. Stattdessen können wir versuchen, einige allgemeine Themen für alle anzubieten sowie spezifische Kurse und Dienstleistungen zu entwickeln, die den spezifischen Bedürfnissen einzelner Gruppen entsprechen.

Kurse nach der Struktur der Projektarbeit

Ein weiterer Ansatz könnte darin bestehen, die Kursplanung in Bezug auf die drei typischen Phasen der Projektarbeit zu differenzieren, nämlich 1) zur Vorbereitung des Antrags, 2) zur Koordination der laufenden Projektarbeit und 3) zur Bewertung, Verbreitung und Berichterstattung des Projekts.

Im Folgenden werden die Kompetenzen hervorgehoben, die für die Verbesserung in den drei verschiedenen Phasen am relevantesten sind:

Zu 1): Vorbereitung des Antrags

Die Kompetenzen dieser Phase umfassen im Wesentlichen:

Aus dem technischen Bereich:

- Allgemeine Fähigkeiten im Fundraising
- Projektplanung und Terminplanung
- Budgetierung und Kostenschätzung

Aus der Kategorie Führungskompetenz:

- Effektive Kommunikation im zivilgesellschaftlichen Kontext
- Organisation von Ideenworkshops

Aus dem strategischen Teil:

- Kenntnisse über europäische Förderprogramme
- Internationales und multilaterales Netzwerk im zivilgesellschaftlichen Bereich
- Wissen über die zivilgesellschaftlichen Organisationen der Erwachsenenbildung
- Bedarfs- und Stakeholderanalyse

Unterthema für aktuelle oder potenzielle Partner*innen:

- Sich selbst als attraktive*n Partner*in darzustellen, ein*e Partner*in bei der Antragstellung sein können

Zu 2): Koordination und Steuerung der laufenden Projektzusammenarbeit

Die Kompetenzen dieser Phase umfassen im Wesentlichen:

Aus dem technischen Bereich:

- Koordination der Teamarbeit
- Interne Kommunikation
- Dissemination
- Finanzmanagement

Aus der Kategorie Führungskompetenz:

- Delegieren von Projektaufgaben
- Teamaufbau unter Einbeziehung von Ehrenamtlichen
- Effektive Kommunikation im zivilgesellschaftlichen Kontext
- Motivation und Einflussnahme
- Peer-to-Peer-Beratung
- Konfliktlösung

Aus dem strategischen Teil:

- Synergien zwischen nationalen und internationalen zivilgesellschaftlichen Projekten
- Interkulturelle Kompetenzen
- Wissen über die zivilgesellschaftlichen Organisationen der Erwachsenenbildung

Unterthema für aktuelle oder potenzielle Partner*innen:

- Wie man ein exzellente*r Partner*in in der internationalen Projektzusammenarbeit ist

Zu 3): Evaluieren, disseminieren und Projektergebnisse berichten

Die Kompetenzen dieser Phase umfassen im Wesentlichen:

Aus dem technischen Bereich:

- Evaluation
- Finanzmanagement

Aus der Kategorie Führungskompetenz:

- Effektive Kommunikation im zivilgesellschaftlichen Kontext

Aus dem strategischen Teil:

- Internationales und multilaterales Netzwerk im zivilgesellschaftlichen Bereich
- Einhaltung von PR- und Marketing-Compliance
- Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften

4. Unterstützungsbedarf für Projektmanager*innen

4.1 Zusammenfassung der gemeinsamen Umfrageergebnisse

Aron Weigl und Tanja Nagel, EDUCULT

Unterstützung der Projektmanager*innen durch ihre Organisationen

63,3% der befragten Projektmanager*innen geben an, dass sie für die Antragstellung und Umsetzung internationaler Projekte Unterstützung von der eigenen Organisation erhalten haben. Von diesen wiederum wurden 54,8% bei der Suche passender Projektpartner*innen unterstützt (s. Abb. 52). Jeweils etwas weniger als die Hälfte wurde bei der Erstellung anspruchsvoller Anträge bzw. im Umgang mit finanziellen Fragen unterstützt. Fortbildungen rangieren im unteren Bereich der Liste.

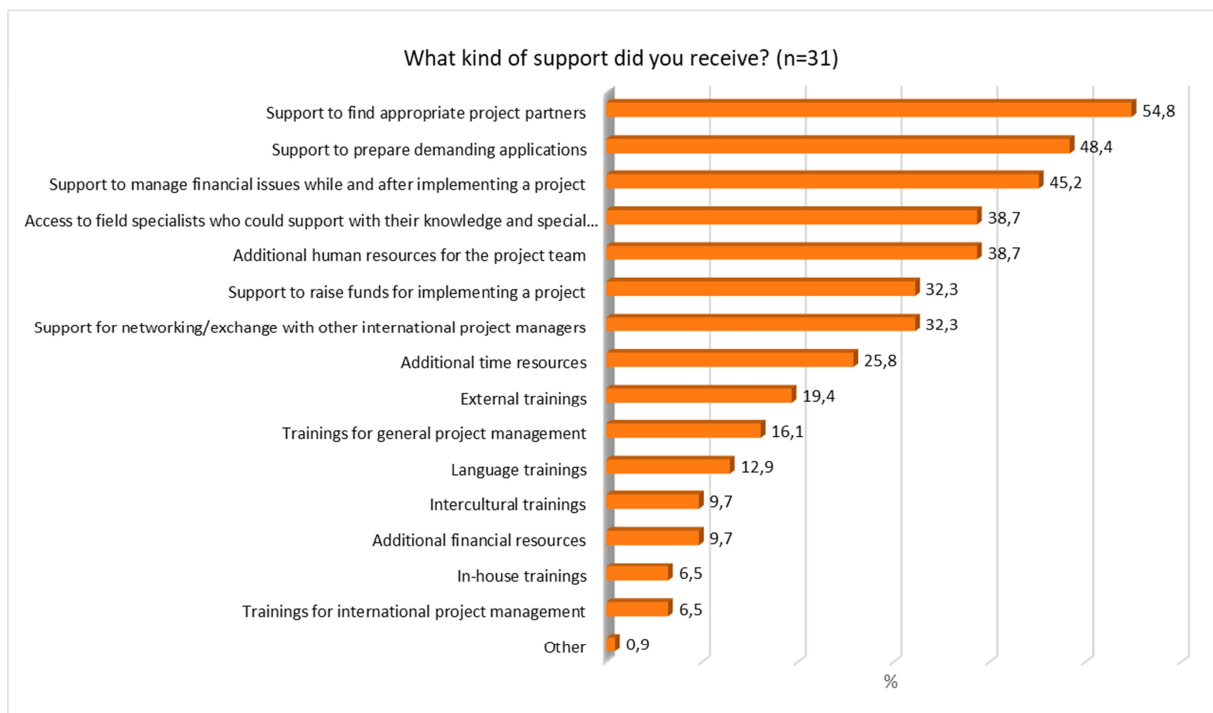


Abb. 52: Welche Art von Unterstützung haben Sie erhalten? (Mehrfachantworten möglich)

Die Projektmanager*innen wurden auch gefragt, welche Unterstützung sie sich von ihrer Organisation erwarten würden (s. Abb. 53). Am häufigsten (63,3%) genannt wurde die Unterstützung bei der Erstellung anspruchsvoller Anträge. 55,1% erwarten sich zusätzliches Personal für das Projektteam. 34,7% der Befragten erwarten sich Fortbildungen in internationalem Projektmanagement, die nur 6,5% (s. Abb. 52) tatsächlich erhalten.

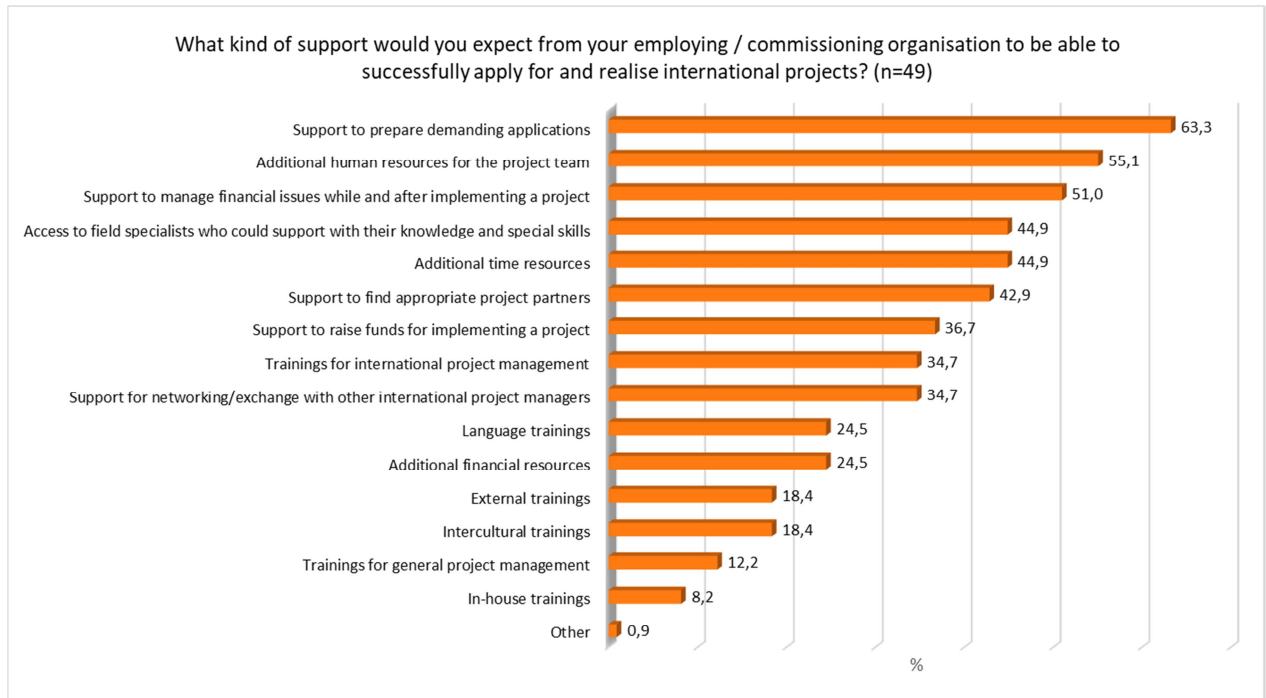


Abb. 53: Welche Art von Unterstützung würden Sie von Ihrer Organisatin erwarten, um erfolgreich internationale Projekte beantragen und umsetzen zu können? (Mehrfachantworten möglich)

Unterstützung durch ein internationales Netzwerk

Die Teilnehmer*innen der Online-Umfrage wurden gefragt, welche Art von Unterstützung sie sich von einem internationalen Netzwerk wünschen (s.

Abb. 54).

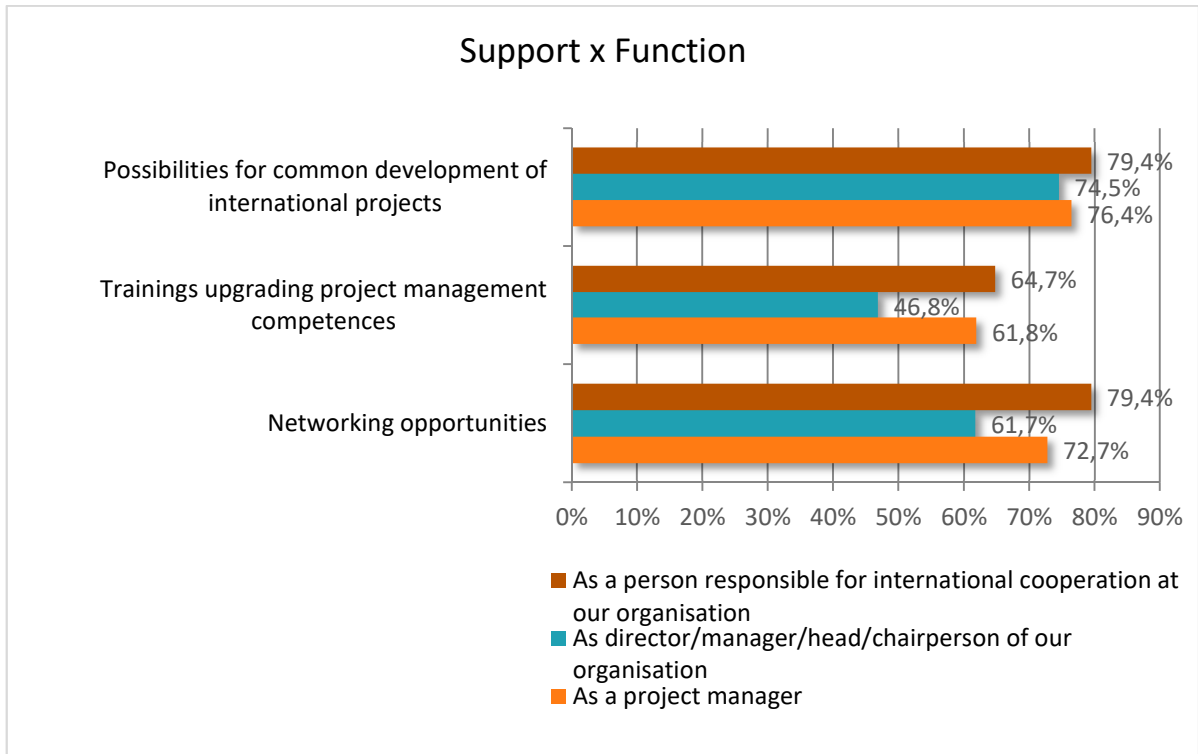


Abb. 54: Unterstützungsbedarfe nach Rolle.

Die Antworten zeigen, dass Unterstützungsbedarf auf mehreren Ebenen besteht. Möglichkeiten zur gemeinsamen Entwicklung internationaler Projekte wünschen sich sowohl Projektmanager*innen (76,4%) als auch Direktor*innen und Vorsitzende (74,5%) und für internationale Kooperationen Verantwortliche (79,4%). Fortbildungen zur Verbesserung von Kompetenzen im Bereich Projektmanagement wünschen sich nur 46,8% der Direktor*innen und Vorsitzenden, aber doch 61,8% der Projektmanager*innen und 64,7% der für internationale Kooperationen Verantwortlichen. Auch Möglichkeiten zur Vernetzung sollten angeboten werden, meinen für internationale Kooperationen Verantwortliche (79,4%) und Projektmanager*innen (72,7%). Auch 61,7% der Befragten auf Leitungsebene halten das für sinnvoll.

4.2 Empfehlungen aus der polnischen Studie

Agnieszka Dadak und Jerzy Kraus, FAIE

a) Mögliche Unterstützung durch ein internationales Netzwerk

Im Rahmen des Projekts werden wir ein internationales Netzwerk gründen, das internationale Projektmanager*innen und zivilgesellschaftliche Organisationen bei der Umsetzung internationaler Zusammenarbeit unterstützt. Daher wurden die Studienteilnehmer*innen gefragt, welche Art von Unterstützung ein solches Netzwerk bieten sollte.

Das internationale Netzwerk zur Unterstützung internationaler Projektmanager*innen sollte demnach zunächst Schulungen zur Verbesserung der Projektmanagementkompetenz anbieten (88,9%). Dennoch waren für die Befragten auch Möglichkeiten zur gemeinsamen Entwicklung von Projekten und Vernetzungsmöglichkeiten wichtig (77,8% bzw. 72,2%) (s. Abb. 55).

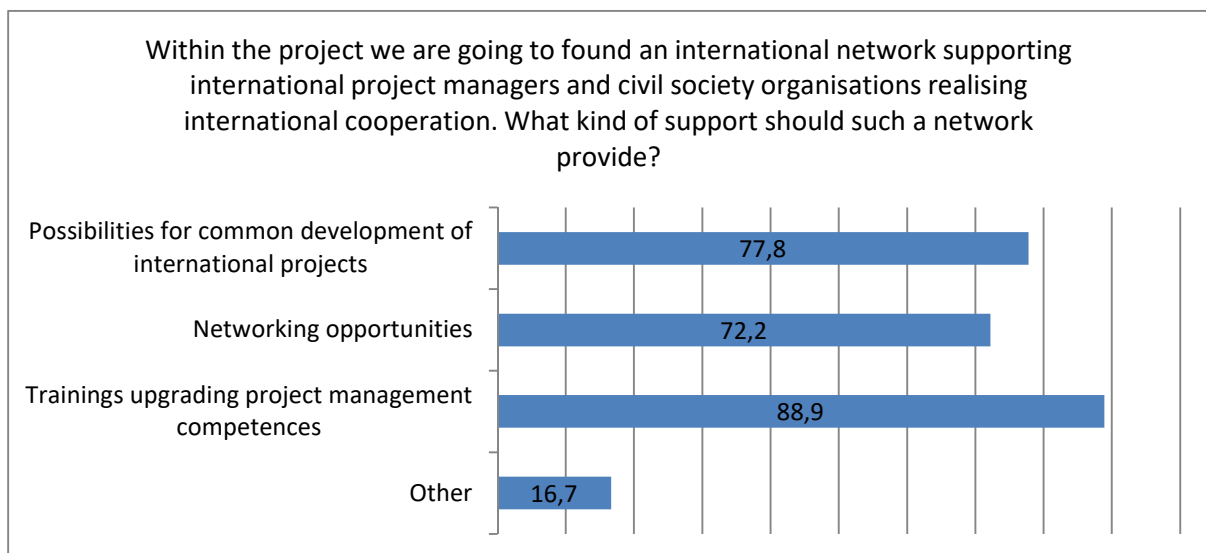


Abb. 55: Welche Art von Unterstützung sollte solch ein Netzwerk anbieten? (Mehrfachantworten möglich); Polen.

Ein **Online-Portal**, das sich an erstmalige internationale Projektmanager*innen richtet, sollte dies ermöglichen:

- Ein Helpdesk, z. B. für einen bestimmten Wochentag. Die Möglichkeit des direkten Online-Kontakts mit Expert*innen auf dem Gebiet des internationalen Projektmanagements, in Gruppen- und Einzelform
- Individuelle Beratung (für eine bestimmte Person in einer bestimmten Organisation), basierend auf einer transparenten Vereinbarung über den Umfang der Zusammenarbeit (eine Form von „Kooperationsvereinbarung“).
- Informationen über aktuelle Förderprogramme, Unterstützung bei der Antragstellung.
- Online-Kurse, Nachhilfe, Webinare
- Möglichkeit der Kommunikation mit anderen Teilnehmer*innen über Chat, Diskussions- und Themengruppen

- Beispiele für realisierte, gute Projekte; ein Raum für den Informationsaustausch und die Vermittlung von Good Practice im Bereich des Projektmanagements
- Tools, die helfen, mehrere Projekte gleichzeitig zu verwalten
- Unterstützung bei der Partnersuche

Was die Art der Unterstützung betrifft, die ein **Mentoring-Service** für die erstmaligen internationalen Projektmanager bieten sollte, so nannten die Befragten die folgenden Ideen:

- Beratung; Bereitstellung von Informationen und Beratung/Unterstützung in Situationen, in denen Projektmanager*innen Zweifel an der Lösung von Problemen haben, die in jeder Phase der Projektdurchführung auftreten
- Eine Reihe von Trainingseinheiten, die sich auf die Verbesserung der Fähigkeiten der Anfänger*innen konzentriert
- Eine messbare, qualitative Evaluation einschließlich der Zusammenarbeit mit einem Mentor, basierend auf einer gegenseitigen Vereinbarung, die enthält: Ziele der Zusammenarbeit, ihre Dauer, Unterstützungsformen, erwartete Wirkungen/Erfolgskriterien; die Unterstützung sollte für motivierte Anfänger*innen zur Verfügung stehen
- Wissen über die wichtigsten Programme der internationalen Zusammenarbeit, die Informationen zu einem umfassenden Paket zusammenfassen, die grundlegenden und am häufigsten verwendeten Begriffe erklären, die wichtigsten Adressen präsentieren, Standorte, an denen man Wissen gewinnen, Partner*innen finden kann etc.
- Eine Liste möglicher Kooperationspartner*innen, die an einer Zusammenarbeit interessiert sind

Auf die Frage, welche Art von Unterstützung die neuen **Trainingsmöglichkeiten** für internationale Projektmanager bieten sollen, signalisierten die Teilnehmer*innen der Online-Umfrage die Notwendigkeit einer Basisausbildung „von A bis Z“. Die Trainings für die erstmaligen internationalen Projektmanager*innen sollten sich auf die Schulung zu den allgemeinen Prinzipien des Projektmanagements und den Aufbau internationaler Kontakte konzentrieren. Es sollte eine „technische Schulung“ zum Projektmanagement vom Zeitpunkt der Erstellung des Projektkonzepts auf der Grundlage der diagnostizierten Bedarfe über die Planung und Gestaltung des Projekts bis hin zur Umsetzung beinhalten. Genauer gesagt, sollte es Folgendes beinhalten:

- Einführung in die internationale Zusammenarbeit
- Schulung über mögliche Kofinanzierungen und Kommunikationsmöglichkeiten, Akquise von Zuschüssen für Aktivitäten
- Training, das je nach Land, in dem die Bewerbung eingereicht wird, Unterschiede im gleichen Programm aufzeigt

Zusätzlich zu einem „technischen Training“ sollte auch ein „Soft-Skills-Training“ auf der Grundlage von Workshops mit individuellen Prädispositionen durchgeführt werden. Dazu gehört auch die Schulung in Kommunikation, das Durchführen von Meetings, das Halten von Reden etc.

Ein weiteres Element neben der technischen Ausbildung sollte die Befähigung/Ermutigung des/der Anfänger*in sein, an internationalen Projekten teilzunehmen, z. B. an einem internationalen Treffen als freiwillige*r Übersetzer*in für eine*n Expert*in, die/der die Fremdsprache nicht sehr gut beherrscht.

Darüber hinaus sollte das Training durch ein „Mini-Training/Meeting“ für das gesamte Team der Organisation ergänzt werden, bei dem alle mehr darüber erfahren können, worauf es bei der internationalen Zusammenarbeit ankommt und wie jeder Interessierte dazu beitragen kann; denn „internationale Projektmanager*innen in zivilgesellschaftlichen Organisationen arbeiten nicht im Vakuum“!

Die Anfänger*innen sollten auch Unterstützung im Bereich der Arbeitsplanung, der Projektfinanzierung, der Dissemination der Projektergebnisse und der Kommunikation mit den Partner*innen erhalten. Bezüglich der Form des Trainings wurde Peer-to-Peer-Lernen erwähnt.

Auf die Frage, ob es dem **etwas hinzuzufügen** gebe, wurden folgende Antworten in einer offenen Frage erfasst:

- „Derzeit fehlt es auf dem Markt an einem strukturierten, messbaren Unterstützungsprogramm, das sich an Anfänger*innen im Bereich des internationalen Projektmanagements richtet, die für zivilgesellschaftliche Organisationen arbeiten. Ich hoffe, dass dieses Projekt wesentlich dazu beitragen wird, diese Lücke zu schließen. Viel Glück!“
- „Verbesserung der englischen Sprache“
- „Eine solche Plattform zu schaffen [Netzwerk] ist eine sehr gute Idee – ich werde die Daumen drücken für eine erfolgreiche Umsetzung!:)“
- „In Polen gibt es relativ wenige NGOs, die ständig international kooperieren (rund 10%). Diejenigen, die international kooperieren, arbeiten untereinander nicht zusammen – sie könnten sich gegenseitig unterstützen.“
- „Obwohl ich Erfahrung im Projektmanagement habe, bin ich daran interessiert, meine Kompetenzen weiterzuentwickeln und ständig neues Wissen zu erwerben, auch im Unterstützungsnetzwerk von erstmaligen internationalen Projektmanager*innen.“

b) Unterstützungspräferenzen der Interviewpartner*innen

Was den allgemeinen Unterstützungsbedarf betrifft, so waren sich die Befragten aller Gruppen einig. Sie erwähnten:

- Thematisches Training (national für Anfänger*innen und international für Fortgeschrittene);
- Sprachunterstützung (jede mögliche Form);
- Kontakt mit den erfahrenen Projektmanager*innen (jede mögliche Form).

Es ist erwähnenswert, dass auch einige gegenteilige Meinungen vertreten wurden: den Job am Arbeitsplatz zu erlernen sei eine bessere Idee als an Schulungen teilzunehmen.

Konkret wurden die Interviewpartner*innen gefragt, welche Art von Unterstützung solch ein internationales Netzwerk zur Unterstützung internationaler Projektmanager*innen und zivilgesellschaftlicher Organisationen bei der Realisierung internationaler Kooperationen bieten sollte.

Nach Ansicht der Befragten sollte das Netzwerk bereitstellen:

- Trainings für Anfänger*innen – „Es gibt keinen Ort, an dem man es lernen kann“;
- Schulungsunterlagen, Kurzvideos – „Es gibt schon zu viel Papier“;
- Eine Art nationales Unterstützungsnetzwerk für internationale Projektmanager*innen, das unter anderem die Interessen der Projektkoordinator*innen bei den Erasmus+-Nationalagenturen vertreten könnte;

- Unterstützung bei der Entwicklung von Anträgen – Erkennen der internen und externen Bedarfe
- Projektmanagement beginnend mit den kleinen Dingen/Rechts- und Verwaltungsangelegenheiten;
- Unterstützung bei der Suche nach Projektpartner*innen: Präsentation möglicher Projektpartner*innen, Glaubwürdigkeitsprüfung potenzieller Partner*innen, Treffen mit den potenziellen nationalen und internationalen Partner*innen („Sie müssen Menschen treffen“, „Sie müssen Erfahrungen austauschen können“);
- Treffen zum Netzwerken und Kontaktveranstaltungen;
- Ideenforum;
- Unterstützung bei Übersetzungen;
- Diskussionsgruppen und Erfahrungsaustauschforen, FAQ-Antworten.

Nach Ansicht der meisten Befragten ist diese Art der Unterstützung sehr dringend erforderlich. Dennoch gab es auch eine solche Meinung: „Ich glaube nicht an Netzwerke. Wenn es funktionieren soll, braucht es ein ganz konkretes Ziel, zum Beispiel ‚wir liefern in drei Jahren ein Festival‘. Ein Netzwerk macht nur Sinn, wenn es eine Basisinitiative ist.“

c) Mögliche Unterstützung durch ein Online-Portal

Die Befragten wurden zudem gefragt, welche Art von Unterstützung für erstmalige internationale Projektmanager*innen ein Online-Portal bieten sollte. Die eingegangenen Antworten waren wie folgt:

- Webinare;
- Szenarien für spezifische Programme – Einführung neuer Projektmanager*innen in den Job;
- Einige Trainings für Anfänger*innen (online und direkt);
- Spezifische Online-Tools für die Verwaltung, die es einfach ermöglichen, mehrere Projekte zu integrieren;
- Einige Werkzeuge für die Verbreitung;
- Informationen über die Organisationen im Netzwerk;
- Know-how zur Problemlösung;
- Informationen, woher es möglich ist, Ressourcen für die internationale Zusammenarbeit zu erhalten;
- Beispiele für realisierte Initiativen zur Inspiration.

Erwähnenswert ist eine andere Perspektive, die während der Interviews entstanden ist: „Die Menschen brauchen eher eine spezifische Unterstützung, zum Beispiel: Ich habe hier eine Gruppe von Kindern und möchte ein Musikfestival machen.“

d) Mögliche Unterstützung durch ein Mentoring-Service

Die Befragten wurden gefragt, welche Art von Unterstützung für die erstmaligen internationalen Projektmanager*innen ein Mentoring-Service bieten soll. Die Antworten waren wie folgt:

- Entwicklung individueller Karrierepfade für Einsteiger*innen und Richtlinien zur Verbesserung der Kompetenzen;

- Coaching für Anfänger*innen;
- Unterstützung bei der Projektentwicklung (externe Beratung);
- Gelegenheit für die Anfänger*innen als Teilnehmer*innen bei internationalen Projekten dabei sein zu können, damit sie sehen können, wie dieser Job aussieht;
- „Unterstützung im Prozess, Schritt für Schritt“.

Bei der Beantwortung dieser Frage waren sich die Befragten einig: Mentoring ist eine gute Idee!

e) Mögliche Unterstützung durch Trainingsangebote

Darüber hinaus wurden die Befragten gefragt, welche Unterstützung Trainingsmöglichkeiten für erstmalige internationale Projektmanager*innen bieten sollte. Die genannten Trainingsbereiche waren:

- Wie man ein Projekt realisiert, um es nachhaltig zu gestalten;
- Rekrutierung und effektive Methoden;
- Finanzierung und Dissemination, einschließlich Social Media; Projektverbreitung, nicht standardisierte Möglichkeiten;
- Professionelle Grafiken;
- Projektmanagementmethodik; verschiedene Aspekte des Projektmanagements (Zeit, Ressourcen, Finanzen, Tools etc.);
- Quellen für die Kofinanzierung von Projekten; europäisches Fundraising; Fundraising – was es außer Erasmus+ gibt;
- Spezifisches, projektbezogenes Wissen und Soft Skills;
- Interkulturelle Trainings;
- Verständnis der Situation in den Partnerländern;
- Soft Skills, Arbeiten in internationalen, partnerschaftlichen Teams;
- Kurze Schulungen zur Vorbereitung des Antrags.

f) Schlussfolgerungen aus den Interviews

- Viele Befragte verstanden das entworfene Kompetenzdreieck nicht, wenn es darum ging, die für internationale Projektmanager*innen benötigten Kompetenzen in drei Kategorien aufzuteilen; sie dachten vielmehr, dass diese Kompetenzen alle voneinander abhängig seien und es nicht notwendig sei, sie in Gruppen einzuteilen.
- Die erfahrenen und unerfahrenen Befragten berichteten über ähnliche (Lern-)Bedürfnisse; der Unterschied besteht lediglich im Grad der benötigten Kenntnisse/Fähigkeiten/Erfahrungen (grundlegend vs. fortgeschritten).
- Die Mitglieder der Leitungsgremien signalisierten häufiger, dass die Ideen für internationale Projekte an die Gesamtstrategie des Unternehmens angepasst werden müsse. Es besteht kein Zweifel, dass internationale Initiativen in enger Zusammenarbeit zwischen dem/der Projektmanager*in und der Leitungsebene/den Vorstandsmitgliedern der Organisationen entwickelt werden sollten.
- Es gibt einen signifikanten Unterschied in den Möglichkeiten und dem Zugang zu Wissen, wenn man sich in einem Dorf, einer Stadt oder einer Metropole befindet.

- Es ist leicht, sich in den ersten Phasen entmutigen zu lassen aber nach einer ersten erfolgreichen internationalen Initiative gehen die meisten Organisationen weiter in diese Richtung.
- Sprachkenntnisse sind entscheidend und stellen immer noch eine Herausforderung dar.
- Digitale Kompetenzen sind eine Herausforderung für Senior*innen, die in NGOS tätig sind.
- Die meisten Befragten sahen keinen Unterschied in den Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektrealisierung: Sie sind für die erfahrenen und unerfahrenen Personen gleich; nur die Kompetenzstufen sind unterschiedlich.
- Die Suche nach dem/der richtigen Projektpartner*in, der Aufbau und die Pflege von Beziehungen ist eine zentrale Herausforderung.
- Die frühere Teilnahme an internationalen Projekten – als Teilnehmer*in – scheint entscheidend zu sein, um ein*e gute*r internationale*r Projektmanager*in zu werden.

4.3 Empfehlungen aus der italienischen Studie

Lorenza Lupini und Luca Bordonì, COOSS

a) Mögliche Unterstützung durch ein internationales Netzwerk

In der Online-Umfrage wurde erwähnt, dass das Projektteam ein internationales Netzwerk gründen wird, das internationale Projektmanager*innen und Organisationen der Zivilgesellschaft bei der Umsetzung internationaler Kooperationen unterstützt. Die Befragten wurden gebeten, auszuwählen, welche Art von Unterstützung dieses Netzwerk bieten soll.

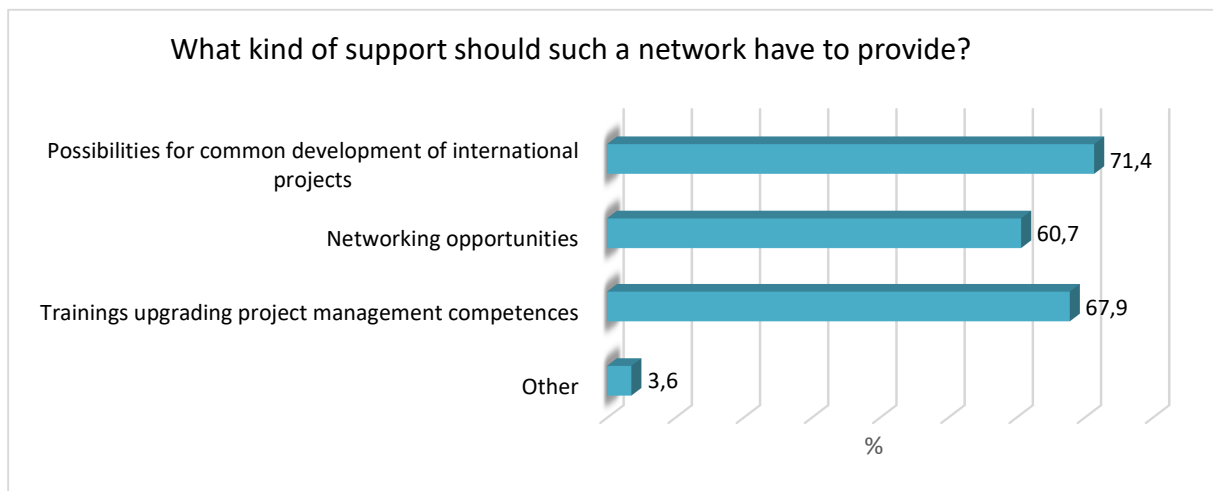


Abb. 56: Welche Art von Unterstützung sollte solch ein Netzwerk anbieten? (Mehrfachantworten möglich); Italien.

Mehrere Antworten waren möglich, und die Befragten scheinen an allen Funktionen und Angeboten interessiert zu sein, die meisten von ihnen haben mehr als eine Option gewählt. In den Folgeabschnitten wurden keine weiteren konkreten Vorschläge unterbreitet.

b) Mögliche Unterstützung durch ein Online-Portal

Danach wurden die Umfrageteilnehmer*innen gefragt, welche Art von Online-Tools, Wissensangeboten, Beratungsunterstützung usw. ein Online-Portal zur Unterstützung der erstmaligen internationalen Projektmanager*innen bereitstellen sollte.

Für diesen Abschnitt wurden die Antworten in offenen Fragen gesammelt, sowohl in der Online-Umfrage als auch in den Interviews. Die Liste stellt mögliche Online-Tools vor, die erstmalige internationale Projektmanager*innen unterstützen können – ohne spezifische Unterscheidung einer der Befragtengruppen (recht homogene Vorschläge):

- Gemeinsame Datenbank, nach Thema: Ausschreibungsalarm, Partnersuchsystem, Ankündigungen, um die Dissemination zu ermöglichen
- Plattform zur Erfassung aller vorhandenen Datenbanken, Internetauftritte, verfügbare Unterstützungen

- Glossar der Begriffe und Karte der Programmstandorte mit Dokumentation zur Präsentation eines Projekts
- Online-Schulungen
- Video-Tutorial
- Chat/Webinar
- Spezifische Trainingsmodule, keine allgemeinen E-Learning-Kurse
- Agile Social-Media-Methodik

c) Mögliche Unterstützung durch ein Mentoring-Service

Die Befragten wurden auch gefragt, welche Art von Unterstützung ein Mentoring-Service für erstmalig internationale Projektmanager bieten soll.

Wie in der vorhergehenden Frage wurden die Antworten auch hier in einer offene Frage gesammelt, sowohl in der Online-Umfrage als auch in den Interviews. Die Vorschläge lauten wie folgt:

- Dedizierte Infopunkte
- Bereitstellung von Modellen
- Richtlinien für die Planung, Steuerung und Kontrolle internationaler Projekte
- Selbstbeurteilungsformulare
- FAQ-System zur Budgeterstellung
- Helpdesk bei technischen Problemen (während der Vorbereitung und Umsetzung)
- Unterstützung beim Aufbau des Netzwerks
- Unterstützung bei der Projektplanung
- Spezifische Werkzeuge/Chat für Fragen, Antworten, allgemeine Ratschläge
- Studienbesuche, Peer-to-Peer-Learning, nicht nur virtuelle Meetings
- Aufgabenüberwachung
- Möglichkeit eines kontinuierlichen Feedbacks der Öffentlichkeit/Nutzer*innen
- Interaktiver Workshop
- Praxisgemeinschaft

d) Mögliche Unterstützung durch Trainingsangebote

Darüber hinaus wurden die Studienteilnehmer*innen gefragt, welche Art von Unterstützung, Trainingsmöglichkeiten für erstmalige internationale Projektmanager*innen vorsehen sollten. Diese Frage war die letzte in den Interviews. Im Mittelpunkt standen dabei die Trainingsmöglichkeiten und wie sie aussehen könnten.

Wie bei den anderen Fragen sind die unten aufgeführten Antworten das Ergebnis der Verknüpfung von Online-Umfragen und Interviews.

- Sprachkurse
- Online überwachte Simulation
- Module/Videounterstützung bei der Erstellung von Projekten
- Schulung zur Vorbereitung eines Budgets und zur Leitung eines Projekts in allen operativen Phasen des Projekts

- Gezielte Trainingsunterstützung, basierend auf dem Hintergrund der Förderprogramme, die von Interesse sind
- Internationale Trainer*innen, die über praktische Erfahrungen, Techniken und Kontakte verfügen, um diese auszutauschen
- Mitgestaltungs- und Co-Management-Workshop
- Schulungstage zur Teilnahme an europäischen Ausschreibungen und wie diese zu finden sind
- Bürokratische Projektbeispiele

4.4 Empfehlungen aus der ungarischen Studie

Marianna Labbanicz, Hungarian Folk High School Society

I. Empfehlungen aus der Online-Umfrage

a) Mögliche Unterstützung durch ein internationales Netzwerk

Im Rahmen des Projekts werden wir ein internationales Netzwerk aufbauen, das internationale Projektmanager*innen und zivilgesellschaftliche Organisationen bei der Umsetzung internationaler Zusammenarbeit unterstützt. Daher wurden die Studienteilnehmer*innen gefragt, welche Art von Unterstützung ein solches Netzwerk bieten sollte.

Die Antworten zeigen, dass das internationale Netzwerk zur Unterstützung internationaler Projektmanager in erster Linie „Möglichkeiten zum Netzwerken“ (72,7%) bieten sollte; in zweiter Priorität wären es „Möglichkeiten für eine gemeinsame Entwicklung von Projekten“ (63,6%) und an dritte Stelle und mit unterster Priorität „Trainingsmaßnahmen“ (27,3%) (s. Abb. 57).



Abb. 57: Welche Art von Unterstützung sollte solch ein Netzwerk anbieten? (Mehrfachantworten möglich); Ungarn.

b) Unterstützung durch Online-Tools, Wissensangebote etc.

Hier haben wir gefragt, welche Art von Online-Tools, Wissensangeboten, Beratungsunterstützung usw. ein Online-Portal für erstmalige internationale Projektmanager*innen bereitstellen sollte.

Die Kernbotschaft war, dass ein Online-Portal, das sich an erstmalige internationale Projektmanager*innen richtet, Folgendes zur Verfügung stellen sollte:

- Website, gemeinsame elektronische Schnittstelle, eine kollaborative Schnittstelle (E-Twinning-Typ);
- Thema der Ausschreibungsmöglichkeiten;
- Beratung zwischen den zukünftigen Partner*innen in der Planungsphase;
- Verbreitung der Ergebnisse;
- Datenbank zur Suche nach Kooperationspartner*innen;
- Kommunikation und PR der NGOs;
- Webinare zu rechtlichen und formalen Themen;
- Zivile HUB;
- Fallstudien über gute/erfolgreiche Lösungen.

c) Unterstützung durch ein Mentoring-Service

Was die Art der Unterstützung betrifft, die ein Mentoring-Service für die erstmaligen internationalen Projektmanager*innen bieten sollte, so nannten die Befragten die folgenden Ideen:

- Kontaktgelegenheit, um Ratschläge/Informationen zu erhalten, oder Beratung;
- Während der Projektplanung, insbesondere in der ersten Phase;
- Um einen Überblick über die Ergebnisse der verschiedenen Teile der Projekte zu erhalten;
- Wie man den Mangel an spezifischen digitalen Fähigkeiten überwindet;
- Über die Suche nach Projektpartner*innen, Hilfe bei der Vernetzung;
- Über die kulturellen und rechtlichen Unterschiede in den Partnerländern;
- Bei der Gestaltung der Antragstellungen, insbesondere des Budgetierungsprojektmanagements.

d) Trainingsangebote

Auf die Frage, welche Art von Unterstützung die neuen Trainingsmöglichkeiten für erstmalige internationale Projektmanager*innen bieten sollten, empfahlen die Befragten:

- Entwicklung der digitalen Fähigkeiten, fokussiert auf die sichere Abwicklung von Ausschreibungen in der Konzeptphase;
- Projektmanagement: Entwurfs-, Implementierungs- und Verbreitungsphase der wichtigsten Anwendungskonstruktionen, Ziele, Instrumente, Ressourcen;
- Wie man Mittel für Aktivitäten aufbringt;
- Kenntnis der verschiedenen Finanzierungsquellen und Antragsmöglichkeiten;
- Einführung internationaler Ausschreibungsbedingungen (Besonderheiten); Erläuterung der englischen Sprache im Zusammenhang mit den Anträgen;
- Antragschreiben;
- Sprachkurse.

e) Andere Empfehlungen

Auf die Frage, ob es noch etwas anderes gäbe, wurden die folgenden Antworten genannt:

- Es bräuchte einen kontinuierlichen Informationsaustausch, die Förderung des Aufbaus neuer Partnerschaften.

- Organisation von Festivals, Besuchen, Treffen mit vielen verschiedenen zivilgesellschaftlichen Organisationen, um sich gegenseitig kennenzulernen und die Wahl der Partner*innen zu erleichtern.

II. Empfehlungen aus den Interviews

*a) Unterstützungspräferenzen der Interviewpartner*innen*

Insgesamt können wir sagen, dass diejenigen zivilgesellschaftlichen Organisationen, die an internationaler Zusammenarbeit interessiert waren, es aber nie ausprobiert hatten, zögerten, es zu versuchen, nicht weil es an Fachkompetenz oder Fachwissen mangelte, sondern vor allem, weil sie nicht wissen, wie sie Informationen aus erster Hand über die Durchführung von Projekten erhalten können.

Sie möchten mehr über die tatsächlichen organisatorischen und finanziellen Risiken erfahren, denen sie ausgesetzt sein könnten, und es fehlte ihnen auch die Inspiration, die Arbeit aufzunehmen. Die meisten von ihnen waren sich einig, dass sie gerne Erfolgsgeschichten von Partner*innen oder Führungsorganisationen sehen und lesen würden, aber auch die Möglichkeit hätten, sich über das Risiko klar zu informieren. Wie einer von ihnen betonte:

„Es wäre sehr wichtig, von ungarischen Organisationen zu hören, da das Finanzbürokratie- und Steuersystem in Ungarn bekanntlich kompliziert ist und manchmal knifflig sein kann, so dass der besondere ungarische Standpunkt wichtig ist, wenn sie aus anderen Erfahrungen lernen möchten.“

b) Mögliche Unterstützung durch ein Online-Portal

Die Interviewpartner*innen wurden gefragt, welche Art von Unterstützung für erstmalige internationale Projektmanager*innen ein Online-Portal bieten sollte. Die eingegangenen Antworten waren wie folgt:

- Gelegenheit, von den Erfahrungen anderer zu lernen, möglicherweise mit Optionen, um direkt nach erfahreneren Organisationen zu suchen;
- Bildungsinstrumente zur Ideenfindung, wie man eine problemlösende Idee in ein Projekt umwandelt;
- Bildungsinstrumente, Vorlagen, wie man Partner*innen erreicht (Wo? In welcher Form? Wann? Auf welcher Planungsebene?);
- Wie man Videos oder herunterladbare Hilfeblätter (auch im Format von Comics), Vorlagen in den folgenden Themen: Wie finde ich Partner*innen? Wie organisiere ich einen Ideen-Workshop? Wie bereite ich mich auf ein Partnertreffen vor? Wie veranstalte ich ein Partnertreffen? Wie präsentiere ich mich selbst/meine Organisation/unsere Ziele und Vorgaben/mein Land in zwei Minuten?
- Videos über erfolgreiche und nicht erfolgreiche Geschichten der internationalen Zusammenarbeit;
- Lebenslanges Lernen, Vokabular der Erwachsenenbildung auf Englisch (was sind die gebräuchlichen Begriffe, Phrasen, Definitionen, die in der Erwachsenenbildung verwendet werden?);
- Do's und Don'ts bei der Antragstellung, Partnersuche, Projektplanung;

- Bildungsinstrumente zur grundlegenden Budgetplanung;
- Bildungsinstrumente, geteilte Erfahrungen, persönliche Geschichten darüber, was zu tun ist, wenn etwas schief geht (im Allgemeinen konzentrieren sich die Unterstützungsquellen auf eine gute Planung und die Prävention, aber was tun, wenn typische Probleme auftreten? An wen kann man sich wenden? Was haben andere in ähnlichen Situationen getan?)

c) Mögliche Unterstützung durch Trainingsangebote

Darüber hinaus wurden die Interviewten gefragt, welche Art von Unterstützung die Trainingsmöglichkeiten für erstmalige internationale Projektmanager*innen bieten sollten? Die genannten Trainingsbereiche waren:

- Nationale und internationale Schulungen und Workshops: Diese Veranstaltungen sollten Gelegenheiten für persönliche Treffen mit Menschen bieten, die Erfahrung in der internationalen Zusammenarbeit haben. Eine Antwort erwähnte einen Workshop zur Konzeptionierung eines Projekts von der Initiierung bis zur Evaluation, während eine andere einen Workshop zu Risiken und unerwarteten Schwierigkeiten anhand realer Projekte durchführte.

d) Schlussfolgerungen aus den Interviews

- Die Hauptmotivation der zivilgesellschaftlichen Organisationen zur Teilnahme an internationalen Projekten besteht darin, Erfahrungen auszutauschen und die Ansätze der anderen zur Problemlösung kennenzulernen.
- Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg der Implementierung ist die Führungskompetenz, der Teamaufbau unter Einbeziehung von Ehrenamtlichen. Sehr wichtige Fähigkeiten sind der Umgang mit Konflikten (Mediation), Projektaufgaben zu delegieren und die effektive Kommunikation.
- Die erfahrenen Mitarbeiter*innen halten die englischen Sprachkenntnisse und das Finanzmanagement für am wichtigsten, während die unerfahrenen Mitarbeiter*innen die Projektplanung und -terminierung für am wichtigsten halten.
- Für beide Gruppen – erfahrene und unerfahrene internationale Projektmanager*innen – ist die wichtigste Fähigkeit die Kenntnis der europäischen Förderprogramme.
- Nach Ansicht der befragten erfahrenen internationalen Projektmanager*innen ist die wichtigste Fähigkeit die Kenntnis der zivilgesellschaftlichen Organisationen der Erwachsenenbildung und die Bedarfs- und Stakeholderanalyse.
- Das internationale Netzwerk zur Unterstützung internationaler Projektmanager*innen sollte zunächst Möglichkeiten zur Vernetzung bereitstellen.
- Kontinuierlicher Informationsaustausch, Vernetzungsplattform, Organisation von Meetings, Festivals, Konferenzen mit potenziellen ausländischen Partnerorganisationen.

4.5 Empfehlungen aus der dänischen Studie

Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk – Institute for Civil Society

a) Unterstützung durch ein neues internationales Netzwerk

In der Umfrage, sowohl im Online-Fragebogen als auch in der Interviewreihe, haben wir betont, dass wir während des Projekts ein internationales Netzwerk aufbauen werden, um internationale Projektmanager*innen und zivilgesellschaftliche Organisationen bei der Umsetzung internationaler Zusammenarbeit zu unterstützen.

In der Online-Umfrage fragten wir, welche Art von Unterstützung dieses Netzwerk bieten soll. Die drei Antwortoptionen wurden häufig ausgewählt: „Möglichkeiten zur gemeinsamen Entwicklung internationaler Projekte“ (73%), „Möglichkeiten zur Vernetzung“ (73%) und „Trainings zur Verbesserung der Projektmanagement-Kompetenzen“ (64%) (s. Abb. 58).

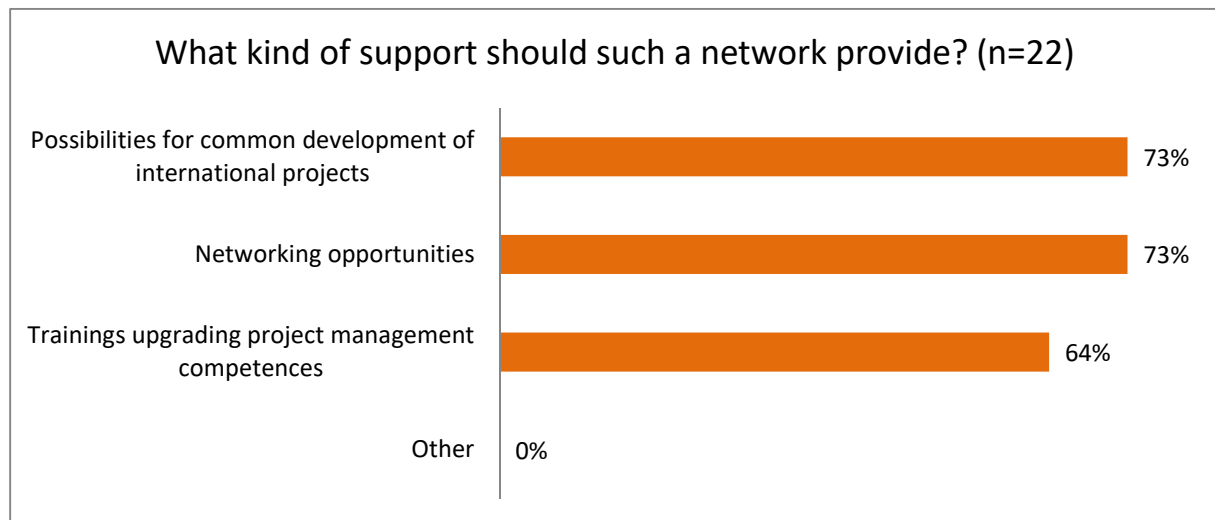


Abb. 58: Welche Art von Unterstützung sollte solch ein Netzwerk anbieten? (Mehrfachantworten möglich); Dänemark.

Es ist auffallend, dass die Vernetzung und gemeinsame Planung eine höhere Punktzahl erreicht hat als die Trainingsangebote. Das kann darauf hinweisen, dass bei der Gestaltung möglicher Trainingskurse versucht werden sollte, die Vernetzung und gemeinsame Projektplanung in die Programme der internationalen Kurse zu integrieren.

Die Interviews bestätigten diese Notwendigkeit und die hohe Priorität, eine Plattform zu schaffen, auf der neue Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme, zum Erfahrungsaustausch und zum Wissenstransfer mit Partner*innen aus anderen Ländern entstehen. Besonders wichtig war das für die unerfahrenen oder erstmaligen internationalen Projektmanager*innen, die eine internationale Kooperation zum Wohle ihrer Organisationen initiieren und realisieren möchten.

b) Unterstützung durch Online-Tools, Wissensangebote etc.

In der Online-Umfrage und den Interviews wurden die Studienteilnehmer*innen auch gefragt, welche Art von Unterstützung ein Online-Portal bieten sollte.

Die Online-Umfrage hatte die offene Frage: „Welche Art von Online-Tools, Wissensangeboten, Beratungsunterstützung usw. sollte ein Online-Portal für erstmalige internationale Projektmanager*innen bereitstellen?“ Die Antworten waren hauptsächlich:

- Kenntnisse über den Einstieg in die Bewerbung und die Partnersuche/Beratung bei der Antragsgestaltung und Projektkoordination
- Eine Programmdatenbank mit einfachem Zugriff auf Informationen darüber, welche Förderprogramme zur Verfügung stehen. Es ist schwer, die Möglichkeiten zu überblicken.
- Tipps zur Entwicklung eines guten Antrags/Grundlegende Schritt-für-Schritt-Anleitung (einfach gestaltet) zum Antragsverfahren
- Durchführung eines Webinars über das Entwerfen von Anträgen
- Video-Tutorials und Online-Schulungen zu bestimmten Themenbereichen
- Online-Lernen mit einer Form von Prüfung/Diplom

Die Befragten wünschen sich insbesondere eine Bibliothek mit einfachen Tutorials, Videos oder Wissensangeboten zu Hauptthemen sowohl für den Antragsprozess als auch für Koordinationsaufgaben. Mehrere empfahlen Webinare oder Online-Schulungen mit einer Art E-Learning-Konzept durchzuführen. Einige schlugen sogar vor, neue Online-Projektmanagement-Kursmodule zu entwickeln, in denen die Lernenden am Ende eine Prüfung ablegen und ein Diplom erwerben können.

c) Unterstützung durch ein Mentoring-Service

In der Online-Umfrage und den Interviews wurden die Studienteilnehmer*innen auch gefragt, welche Art von Unterstützung ein Mentoring-Service bieten sollte.

Die Online-Umfrage beinhaltete die offene Frage: „Welche Art von Unterstützung sollte ein Mentoring-Service für internationale Projektmanager*innen bieten?“ Die wichtigsten Antworten waren:

- Beratung bei der Partnersuche
- Kontinuierliche Überprüfung in der Antragschreibphase
- Beratung und Betreuung während des Antragsprozesses
- Beratung bei der Projektleitung für die internationale Zusammenarbeit/Betreuung von erstmaligen Koordinator*innen in internationalen Teams
- Peer-to-peer-Beratung in einem organisierten Community-Forum

Die Befragten wünschen sich einen möglichst freien Zugang zu Beratung und Mentoring, sei es in Form eines Helpdesks oder persönlicher Kontakte per Skype-Verbindung. Das Mentoring könnte in allen Phasen eines internationalen Projekts relevant sein, insbesondere bei erstmaligen internationalen Projektmanager*innen. Allerdings äußerten mehrere Personen Zweifel, ob es realistisch sei, erfahrene Projektmanager*innen zu finden, die kostenlos als Mentor*innen fungieren würden. Vielleicht würde keine Bezahlung für die Hilfe benötigt, aber einige Vorteile für die

Mentor*innen sollten eingeplant werden, zum Beispiel, um einen besseren Zugang zu erhalten Partner*in in neuen Projekten zu werden.

d) Trainingsangebote

In der Online-Umfrage und den Interviews wurden die Studienteilnehmer*innen auch gefragt, welche Unterstützung neue Trainingsmöglichkeiten für erstmalige internationale Projektmanager*innen bieten sollte. Die wichtigsten Antworten waren:

- Durchführung von landesweiten Kursen, bei denen die Teilnehmer*innen je nach Tätigkeitsbereich in verschiedene Gruppen eingeteilt werde
- Schulungen sowohl in der Antragsphase als auch in der Funktion als Projektmanager*in
- Kurse über EU-Förderprogramme und zur erfolgreichen Antragstellung in der EU
- Kurse über die Nutzung von Social Media bei der Projektdissemination
- Kurse zur Durchführung effizienter Projektevaluationen

Die Befragten hatten verschiedene Arten von Vorschlägen. Die international unerfahrenen Personen sprachen hauptsächlich über nationale dänische Kurse und hier vor allem über die Entwicklung erfolgreicher Anträge. Sie konzentrierten sich auf die ersten Schritte, um mit der internationalen Projektarbeit zu beginnen, und schienen mögliche Erasmus+-Mobilitätsstipendien nicht als Hilfe bei der Teilnahme an internationalen Trainingsveranstaltungen zu erkennen.

Im Gegensatz dazu konzentrierten sich die erfahreneren Projektmanager*innen darauf, neue internationale Trainingsmöglichkeiten zu erhalten, wo sie den Erfahrungsaustausch mit anderen Teilnehmer*innen kombinieren und den Wissenstransfer von Expert*innen aus der Praxis gewinnen konnten. Ihre Prioritäten lagen vor allem auf Kursen zu verschiedenen Aspekten der Projektkoordination, wie Evaluation, Dissemination, Erhebungen oder sogar Finanzmanagement, aber einige sahen noch Bedarf an Kursen zu den wichtigsten EU-Förderprogrammen und zur Vorbereitung und Gestaltung erfolgreicher Anträge.

Der/die Direktor*in des Vereins für Erwachsenenbildung erklärte:

„Ich kenne keine relevanten dänischen Kurse über die Koordination und das Management von EU-Projekten, obwohl es einige relevante Kurse auf EU-Ebene geben kann; aber für unsere Organisation wäre ein Erasmus+-Mobilitätszuschuss nötig, damit wir diese besuchen können.“

Der/die Generalsekretär*in des Kulturverbandes bemerkte, dass

„die internationalen Fortbildungsveranstaltungen mit Unterstützung von Erasmus+-Mobilität eine wirklich gute Möglichkeit sind, und es ist erstaunlich, wie wenige zivilgesellschaftliche Verbände versuchen, ein Mobilitätsstipendium zu erhalten; aber vielleicht geben sie im Voraus auf, weil sie wissen, dass der Wettbewerb um ein Mobilitätsstipendium auch ziemlich hart ist, obwohl es viel schwieriger ist, eine Projektförderung zu erhalten.“

Der/die Vorsitzende der nationalen Stiftung erklärte, dass

„die dänische Erasmus+-Agentur jedes Jahr an mehreren Orten einige Monate vor den Antragsfristen eintägige Informationstreffen veranstaltet, in denen sie über die Programme informiert und das Antragsformular und seine technischen Anforderungen kurz vorstellt. Sie

enthalten jedoch keine detaillierteren Optimierungen und Tricks, wie man eine erfolgreiche Antragstellung 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 auch hier ist es eine sehr einfache Darstellung. Daher sehe ich einen klaren Bedarf an neuen europäischen Trainingskursen, sowohl bei der Antragstellung als auch bei der Projektkoordination, einschließlich spezieller Kurse zu Teilfragen wie Finanzmanagement, interne Kommunikation in den Projektteams, Dissemination, Evaluation usw.“

f) Abschließende Empfehlungen

Zum Ende wurden die Befragten in der Online-Umfrage und den Interviews gefragt, ob sie einige abschließende Empfehlungen hätten.

Die Online-Umfrage beinhaltete die offene Frage: „Gibt es noch etwas, das Sie uns mitteilen möchten?“ Die wichtigsten Antworten waren:

- Die allgemeine Einstellung von NGOs, Universitäten und anderen Institutionen ist, dass die Bewerbungsverfahren zu umfassend, unberechenbar und zeitaufwendig sind. Und eine unendlich lange Zeit wird auf den Prozess verwendet, der oft in einer Sackgasse endet. Mit anderen Worten, viele unbezahlte Stunden kommen zur sonstigen Arbeit hinzu.
- Das zweite Partnertreffen zeigt oft, dass es so viele Lesarten der Projektbeschreibung gibt wie Partner*innen. Dieses Problem kann durch einen klaren Dialog und Vereinbarungen zu Beginn des Antragsprozesses reduziert werden.
- Es ist ein schöner und spannender Fragebogen.

Die Interviews betonten den Standpunkt, dass ein gewisser Mehraufwand für die Teilnahme an einem solchen internationalen Netzwerk für Projektmanager*innen und zivilgesellschaftliche Organisationen einen Teil der Zeitverluste bei erfolglosen Bewerbungen reduzieren und die Effizienz und Qualität der Projekte erhöhen kann, bei denen sie Partner*in oder Koordinator*in sind.

4.6 Empfehlungen aus der österreichischen Studie

Aron Weigl, EDUCULT

a) Allgemeine Unterstützung

Grundsätzlich nutzt die Mehrheit (64,7%) der Befragten Bildungsangebote, um sich selbst persönlich fortzubilden. Davon haben die meisten an Schulungen und Workshops teilgenommen (81,8%) und je 54,5% an Konferenzen/Symposien oder Webinaren. Nur wenige nutzten Möglichkeiten des Job-Shadowings (9,1%).

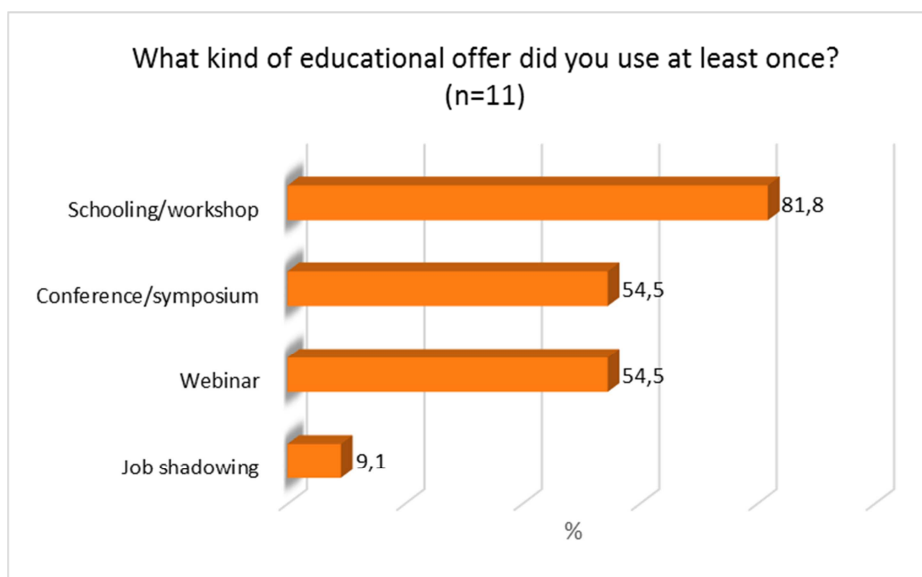


Abb. 59: Welche Art von Bildungsangebot haben Sie mindestens einmal genutzt? (Mehrfachantworten möglich); Österreich.

Diese Bildungsangebote umfassen allerdings nicht spezielle Fragen des internationalen Projektmanagements. Deshalb ergeben sich einige Bedarfe, die von den Interviewpartner*innen formuliert werden. Zum Beispiel sei es teilweise notwendig, Projektmanager*innen zur internationalen Kooperationsarbeit zu motivieren, vielleicht durch Verringerung des Arbeitsaufwands. Projektauftrufe und Einreichungsprozesse müssten transparenter geregelt sein. Und einige wünschen sich auch die Möglichkeit, Projektanträge über die Grenzen standardisierte Vorlagen hinaus einreichen zu können. Auch erhoffen sich die Gesprächspartner*innen ein umfangreicheres Feedback zu den Gründen für Finanzierungsverweigerungen.

Interviewpartner*innen der Leitungsebene sprechen vom Erwerb von Kompetenzen im Prozess. Das kann z. B. durch Mentoring oder spezifische Vorlagen geschehen.

Daneben werden spezielle auf die nationale Situation fokussierende Kurse erhofft. Darin sollte insbesondere das Verständnis der Logik der eigenen Nationalagentur geschult werden. Allerdings ist zu sagen, dass die für Erasmus+ und Creative Europe zuständigen österreichischen Stellen selbst bereits ein umfangreiches Informationsangebot bieten. Ein*e Gesprächspartner*in

hat explizit darauf hingewiesen, dass – insofern diese Angebote genutzt würden – keine zusätzlichen Kurse notwendig seien. Die Beobachtung wäre allerdings, dass die Akteur*innen diesen nationalen Angebote zum Teil nicht ausreichend Bedeutung beimessen würden.

b) Unterstützung durch das Netzwerk

In den Interviews äußern sich einige Projektmanager*innen bzgl. Unterstützungsbedarf dahingehend, dass wenig Möglichkeiten zu Austausch und Wissenstransfer mit erfahrenen Projektmanager*innen bestehen. Hier Lernmöglichkeiten mit international tätigen Organisationen zu schaffen, wäre ihnen zufolge wünschenswert. Austauschmöglichkeiten anzubieten, in denen auch gemeinsam internationale Projekte entwickelt werden, wäre in diese Sinne hilfreich. Ein Großteil (82,4%) der Teilnehmer*innen des Online-Surveys bestätigen das. Allgemeine Netzwerkmöglichkeiten wünschen sich dagegen nur 58,8%, genauso wie Trainingsangebote, die Projektmanagementkompetenzen verbessern.

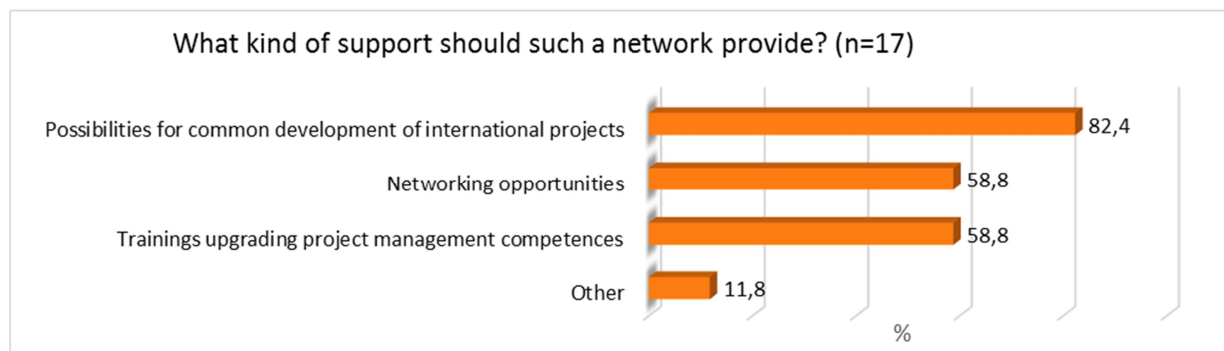


Abb. 60: Welche Art von Unterstützung sollte solch ein Netzwerk anbieten? (Mehrfachantworten möglich); Österreich.

Laut den interviewten Projektmanager*innen sollte ein Unterstützungsnetzwerk den Rahmen für Ausbildungsmöglichkeiten in neuen Arbeitsfeldern schaffen. Das kann demnach z. B. digitales Know-how inkludieren.

Unterschiedlicher Meinung sind die interviewten Personen hinsichtlich der Angebote zur Partnersuche. Während einige eine zugängliche Datenbank für Partnerorganisationen und Möglichkeiten zur Nutzung von Partnersuchmaschinen (z. B. EPALE) als wichtig beschreiben, schätzt eine andere Person Partnerdating-Events als nutzlos ein. Belastbare Netzwerke würden auf eine andere Weise aufgebaut.

Weitere genannte Wünsche sind klare und komprimierte Informationen über die erfolgreichen laufenden oder vergangenen internationalen Projekte, Unterstützung bei der Budget- und Projektplanung sowie die Etablierung einer Auszeichnung, um Erfolge sichtbar zu machen.

c) Online-Tools, Wissensangebote etc.

Auf die Frage, welche Online-Tools und Wissensangebote ein Online-Portal bereitstellen sollte, nennen die Interviewten eine gut gepflegte FAQ-Sektion bzw. eine Art Wiki für internationale Kooperationen. Des Weiteren sähen sie es als hilfreich, möglichst genaue Anleitungen für Online-Antragstellungen anzubieten.

Ein Großteil der Gesprächspartner*innen wünscht sich Online-Webinare und Tutorials zu spezifischen und/oder wiederkehrenden Themen (verschiedene Förderprogramme, Best Practice-Beispiele, Fallstudien etc.).

Ein gutes, kostenloses Tool für virtuelle Konferenzen/Treffen wird ebenfalls genannt. Bestehende Tools werden als nicht ideal beschrieben.

In der Befragung werden darüber hinaus empfohlen:

- Vorlagen für erfolgreich gestellte Projektanträge (Good-Practice-Beispiele)
- Vorlagen für Projektmaßnahmenpläne vor der Antragsstellung, um das Projekt zu „schärfen“ (Was soll erreicht werden? Mit welchen Maßnahmen? Was sind die Indikatoren? Wer ist meine Zielgruppe? Für wen mache ich das Projekt?)
- eine Art FAQ über mögliche „Fallen/Stolpersteine“ in der Antragsstellung, aber auch in der Zusammenarbeit mit internationalen Projektträger*innen und dementsprechende Lösungsansätze
- Online-tools bzw. Beratungsunterstützung könnte in mehrere, unterschiedliche Kategorien gegliedert sein: Angebote zu technischen, organisationsbezogenen Skills (klassisches Projektmanagement), Angebote im Bereich Social Skills

d) Mentoring-Service

Während Antworten auf nicht-komplexe Fragen über FAQs zu bekommen sein sollten, müssten komplexere Fragen per Chat oder noch besser telefonisch bearbeitet werden, so die Interviewpartner*innen. Für einen solchen Mentoring-Service wünschen sich die Projektmanager*innen eine verbindliche, kompetente Begleitung, die erfolgreich internationale Projekte realisiert hat. Dementsprechend äußern sich auf Befragte der Online-Umfrage. Hier wären wünschenswert:

- ein kritischer Blick auf Konzepte und Finanzplanung
- Hinweise auf häufige Fehler und Fallen
- eine Reflexion der eigenen Ziele, Wünsche und Erwartungen in internationalen Kooperationen
- eine Einschätzung der für das Projekt benötigten Zeitressourcen
- Unterstützung bei der Integration theoretischer Kenntnisse in die Praxis

Demgegenüber wird in einem Interview angemerkt, dass kein Mentoring notwendig sei bzw. kostenloses Mentoring nur dann funktionieren würde, wenn es einen Mehrwert für den/die Mentor*in gibt. Es wird die Frage gestellt, warum jemand Expertise weitergeben sollte, wenn dabei Konkurrent*innen entstehen.

e) Trainingsangebote

Die Projektmanager*innen erhoffen sich eine Ausbildung von Soft Skills in persönlichen Bildungssituationen, evtl. unterstützt durch E-Mentoring. Das direkte, persönliche Lernen wird hervorgehoben. Fallstudien und Rollenspiele könnten methodisch helfen.

In der Befragung werden im Bereich der sozialen Kompetenzen insbesondere genannt:

- Konfliktlösungskompetenz
- Gender- und Diversitätskompetenz (Sensibilisierung für Vorurteile, Ungleichheitsverhältnisse, Mehrdeutigkeiten)
- Kommunikationsfähigkeiten
- Umgang mit Widerständen

Im Bereich des Projektmanagement sind Angebote erwünscht, die bei grundsätzlichen Fragen weiterhelfen wie: Welcher Bedarf liegt meinem Projekt zugrunde? Auf welches „Problem“ soll mein Projekt eine Lösung sein (genaue Zielerarbeitung, z. B. SMART-Modell)? Was sind sinnvolle, messbare Indikatoren für mein Projekt? Wie erstelle ich gemeinsame (internationale) Budgets (die oft größer sind)? Worauf ist hierbei zu achten, wie viel Puffer ist bei welchen Posten einzubauen?

Allgemeine Projektmanagementkurse könnten Module für internationales Projektmanagement beinhalten. Wobei auch hier Gegenstimmen laut werden, die deutlich machen, dass es keine speziellen Unterstützungsangebote für Projektmanagementfähigkeiten brauche.

Darüber hinaus weisen interviewte Projektmanager*innen darauf hin, dass ein Überblick über Fördermöglichkeiten einen wichtigen Teil der Trainingsangebote darstellen sollte. Europäische Kurse könnten allgemeine Fähigkeiten und das Verständnis der EU-Programmrichtlinien vermitteln. Zuletzt werden Englischkurse als notwendig erachtet.

Leitungspersonen sehen eine Herausforderung darin, die „üblichen“ Projektmanagement-Fertigkeiten auf den internationalen Kontext zu übertragen und Synergien zu schaffen, vor allem unter Berücksichtigung einer längeren Dauer und des damit verbundenen Durchhaltevermögens. Hier wäre demnach Bedarf an Trainingsangeboten.

4.7 Zusammenfassung der Empfehlungen

Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk – Institute for Civil Society

a) Unterstützung durch das internationale Netzwerk

Die Umfrageteilnehmer*innen wurden gefragt, welche Art von Unterstützung ein mögliches neues internationales Netzwerk bieten sollte, bei dem mehrere Antworten möglich waren. Die drei Arten der Unterstützung waren: 1) gemeinsame Entwicklung internationaler Projekte, 2) Netzwerkmöglichkeiten und 3) Trainingsangebote.

Alle drei Punkte erhielten im Durchschnitt für alle Partnerländer einen hohen Wert, wie in Abb. 61 ersichtlich wird.

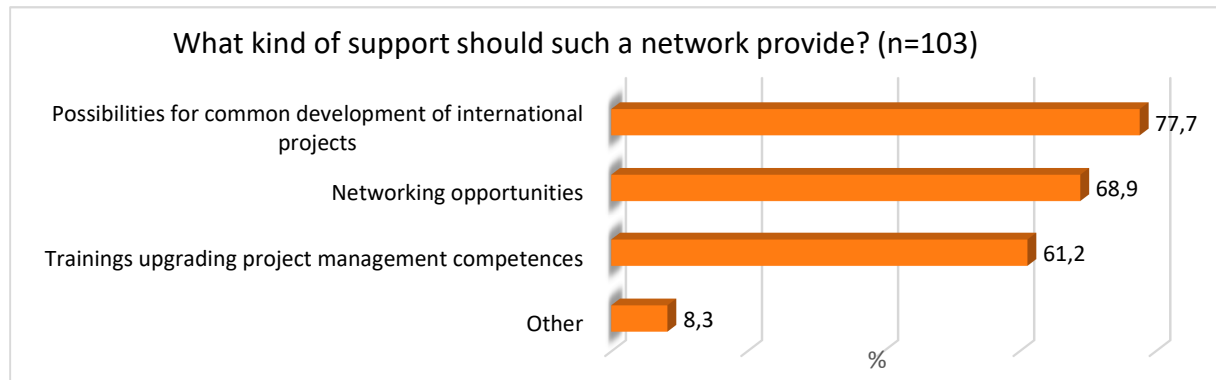


Abb. 61: Welche Art von Unterstützung sollte solch ein Netzwerk anbieten? (Mehrfachantworten möglich); alle Partnerländer.

Oben in Abschnitt 4.1 konnten wir sehen, dass der Wert der drei Services zwischen den drei Akteur*innengruppen nach Arbeitsfunktionen in geringem Maße unterschiedlich ist. Allerdings konnten wir einen deutlichen Unterschied in der Bewertung der Weiterbildungsangebote feststellen: nur 47% der Direktor*innen und Vorstandsmitglieder nannten dies als wichtig, während das 79% der Verantwortlichen für die internationale Zusammenarbeit taten (s. Abb. 54).

Auch zwischen den Partnerländern gibt es einige Unterschiede.

In Polen erreichte der Bedarf an „Weiterbildungsangeboten“ (s. Abb. 55) den höchsten Wert (89%). In Italien (s. Abb. 56) und Österreich (s. Abb. 60) waren es die „Möglichkeiten zur gemeinsamen Entwicklung internationaler Projekte“, die am häufigsten ausgewählt wurden (71%).

In Ungarn (s. Abb. 57) erreichten „Möglichkeiten zum Netzwerken“ die höchste Prozentzahl, während „Weiterbildungsangebote“ einen sehr niedrigen Wert (27%) erreichte. In Dänemark (s. Abb. 58) erhielten die „Weiterbildungsangebote“ im Vergleich zu den anderen Punkten ebenfalls den niedrigsten – wenngleich immer noch einen hohen – Wert (64%).

Es gibt keine Grundlage für klare Schlussfolgerungen über diese geringfügigen Unterschiede zwischen den Ländern, und im Allgemeinen bewerten die Befragten aus allen Partnerländern alle drei Angebote positiv mit mehr als 55% in Österreich und mehr als 60% in Italien und Dä-

nemark und mehr als 70% in Polen. Die Ausnahme war Ungarn mit dem niedrigen Wert für die Weiterbildungsangebote (27%).

Insgesamt scheinen die Befragten also an allen drei genannten Unterstützungsmöglichkeiten interessiert zu sein. Es ist jedoch auffallend, dass die Vernetzung und gemeinsame Planung insgesamt eine höhere Bewertung erhält als die Trainingsleistungen, was darauf hinweisen kann, dass bei der Gestaltung möglicher Trainingskurse versucht werden sollte, die Vernetzung und gemeinsame Projektplanung in die Programme der internationalen Kurse zu integrieren.

Ebenso bestätigten die Interviewpartner*innen auf unterschiedliche Weise diesen Bedarf und die hohe Priorität, eine Plattform zu erhalten, auf der es möglich ist, neue Kontakte zu knüpfen und Erfahrungen und Kenntnisse mit Partner*innen aus anderen Ländern auszutauschen. Dieses Bedürfnis nach Kontakt und Erfahrungsaustausch wurde insbesondere von den unerfahrenen bzw. erstmaligen internationalen Projektmanager*innen zum Ausdruck gebracht, die sich an einer internationalen Projektzusammenarbeit beteiligen wollten.

b) Unterstützung durch Online-Tools, Wissensangebote etc.

Die Befragten wurden im Online-Fragebogen und in den Interviews gefragt, welche Unterstützung ein Online-Portal für erstmals internationale Projektmanager*innen bieten soll.

Hier stellen wir die wesentlichen Vorschläge aus den fünf Länderstudien vor, wobei wir nur die Vorschläge zur Unterstützung im internationalen oder grenzüberschreitenden Kontext und zu Aspekten des internationalen Projektmanagements aufnehmen. Das bedeutet, dass wir keine Vorschläge für nationale Kurse über allgemeines Projektmanagement oder allgemeine Kompetenzen für internationale Zusammenarbeit, wie z. B. Sprachkenntnisse usw., aufnehmen, da diese Art von Unterstützung und Training bereits in den Partnerländern vorhanden und daher für ein neues internationales Netzwerk nicht erforderlich ist.

Die Kernbotschaft der fünf Studien war die Bereitstellung virtueller Unterstützung in den folgenden Bereichen:

Tools:

- Eine Datenbank mit europäischen Förderprogrammen, mit einfachem Zugang zu Wissen darüber, welche Mittel beantragt werden können
- FAQ über mögliche „Fallstricke“ im Antragsprozess, aber auch in der Projektzusammenarbeit
- Glossar von Begriffen aus dem Bereich des europäischen Projektmanagements und der Erwachsenenbildung im zivilgesellschaftlichen Kontext
- Überblick über Websites mit Dokumentationen zur Gestaltung und Verwaltung internationaler Projekte
- Präsentieren und diskutieren von Tools, die helfen, ein oder mehrere Projekte gleichzeitig zu verwalten

Vorlagen:

- Erstellung von Projekt-Aktionsplänen vor der Antragstellung zur „Schärfung“ des Projektkonzepts
- Planung und Durchführung der Dissemination

- Planung und Durchführung von Evaluationen

Tutorials & Wissensangebote:

- Eine Bibliothek mit einfachen Tutorials, Videos oder Wissensangeboten zu Hauptthemen sowohl für den Bewerbungsprozess als auch für Koordinationsaufgaben

Online-Kurse & E-Learning:

- Webinare zu spezifischen und/oder wiederkehrenden Themen (verschiedene Förderprogramme, Antragsgestaltung, Good-Practice-Beispiele, Fallstudien etc.)
- Kurze Online-Schulungen zu spezifischen Themen und/oder wiederkehrenden Themen
- Längere Online-Schulungen mit einer Form von Prüfung/Diplom (wie neue Online-Projektmanagement-Kursmodule, bei denen die Teilnehmer*innen am Ende eine Prüfung ablegen und ein Diplom erwerben können)

Kontaktdienste:

- Partner*innen-Suchsystem, in dem die eigene Organisation präsentiert wird und nach Partner*innen gesucht werden kann
- Virtueller Raum zum Austausch von Good Practice im Bereich Projektmanagement und zur Kommunikation mit anderen Teilnehmer*innen im Chat, in Diskussions- und Themengruppen

c) Unterstützung durch ein Mentoring-Service

Umfrageteilnehmer*innen wurden gefragt, welche Art von Unterstützung ein Mentoring-Service bieten soll. Auch hier berücksichtigen wir nur die Vorschläge ein, die sich auf einen internationalen oder grenzüberschreitenden Kontext und auf Aspekte des internationalen Projektmanagements beziehen.

Die Kernbotschaft der fünf Länderstudien war die Unterstützung von Mentoring oder E-Mentoring in den folgenden Bereichen:

Selbsteinschätzung und Karrierewege:

- Bewertung des eigenen Kompetenzprofils und des Aktualisierungsbedarfs durch eine Kombination aus vorgefertigtem Fragebogen und Follow-up-Mentoring
- Beratung für individuelle Karrierewege und Beratung, wo und wie Kompetenzen verbessert werden können

Helpdesk/Hotline:

- Während Antworten auf nicht komplexe Fragen über FAQs verfügbar sein sollten, sollten komplexere Anfragen über Chat oder noch besser per Skype beantwortet werden.
- Ein offener Skype-Helpdesk an einem bestimmten Tag der Woche oder ein E-Mail-Helpdesk an mehreren Tagen, der die Möglichkeit bietet, direkten Online-Kontakt mit Expert*innen auf diesem Gebiet aufzunehmen
- Beratung bei der Suche nach Partner*innen und beim Aufbau eines neuen Partnerkreises
- Beratung und Betreuung während des Antragsprozesses, vom ersten Projektdesign bis zum endgültigen Projektantrag

- Bereitstellung von Informationen und Beratung/Unterstützung in Situationen, in denen Projektmanager*innen Zweifel an der Lösung von Problemen haben, die in jeder Phase der Projektdurchführung auftreten
- Kritische Überprüfung von Konzepten und Finanzplanung

Coaching für Anfänger:

- Beratung und Betreuung von erstmaligen Koordinator*innen in internationalen Projekten
- Peer-to-Peer-Beratung in einem organisierten Community-Forum
- Studienbesuche mit Peer-to-Peer-Lernen, nicht nur virtuelles Meeting

Erweitertes Mentoring:

- Ein erweitertes Mentoring auf der Grundlage einer transparenten Vereinbarung über den Umfang des Mentoring, bei dem der Mentee Rat und Unterstützung und der Mentor eine Art Vergütung erhält, entweder als Honorar oder als sonstige Leistung, z. B. als Partner*in im Projektantrag

In den Interviews gingen fast alle davon aus, dass Mentoring in allen Phasen eines internationalen Projekts nützlich sein könnte, insbesondere für erstmalige internationale Projektmanager*innen; aber mehrere äußerten Zweifel, ob es realistisch sei, erfahrene Projektmanager*innen zu finden, die kostenlos als Mentoren fungieren würden. Einige fragten, warum der Mentor Fachwissen weitergeben sollte – nicht nur kostenlos, sondern auch, wenn es potenzielle Mitbewerber*innen schaffen könnte. Möglicherweise ist keine finanzielle Gebühr für diese Art von Hilfe nötig, aber einige Vorteile für die Personen sollten geplant werden, z. B. Partner*in in neuen Projekten zu sein.

d) Unterstützung durch Trainingsangebote

Hier wurden die Befragten Gruppen gefragt, welche neuen Trainingsmöglichkeiten benötigt werden, insbesondere für die erstmaligen internationalen Projektmanager*innen. Auch hier berücksichtigen wir nur die Vorschläge ein, die sich auf einen internationalen oder grenzüberschreitenden Kontext und auf Aspekte des internationalen Projektmanagements beziehen.

Die Kernbotschaft der fünf Studien war die Weiterbildung in den folgenden Bereichen:

Grundausbildung „von A bis Z“:

- Trainings für die erstmaligen Projektmanager*innen sollten sich auf die Schulung zu den allgemeinen Prinzipien des Projektmanagements und den Aufbau internationaler Kontakte konzentrieren.
- Ein Überblick über die Finanzierungsmöglichkeiten sollte ein wichtiger Bestandteil der Ausbildung sein.
- Europäische Kurse könnten allgemeine Fähigkeiten und Verständnis für EU-Programme vermitteln.

Fortgeschrittene, spezifischere Schulungen

- Projektmanagementmethodik; verschiedene Aspekte des Projektmanagements (Zeit, Ressourcen, Finanzen, Tools etc.)
- Werbung und Dissemination, einschließlich Social Media
- Effiziente und einfache Projektbewertungen

Soft-Skills-Training:

- Sollte auch Schulungen in Kommunikation, die Durchführung von Meetings, das Halten von Reden usw. beinhalten
- Spezifische Themen: Konfliktlösungskompetenz
- Interkulturelle Trainings
- Verständnis des zivilgesellschaftlichen Bereichs in den Partnerländern

Erwähnenswert ist auch, dass die unerfahrenen Befragten vor allem über den Bedarf an nationalen Kursen und vor allem über die Entwicklung erfolgreicher Anträge sprachen. Sie konzentrierten sich auf die ersten Schritte, um mit der internationalen Projektarbeit zu beginnen, und sie schienen mögliche Erasmus+-Mobilitätsstipendien nicht als Hilfestellung für die Teilnahme an internationalen Trainingsveranstaltungen zu erkennen.

Im Gegensatz dazu konzentrierten sich die erfahreneren Projektmanager*innen darauf, neue internationale Trainingsmöglichkeiten zu erhalten, wo sie auch den Erfahrungsaustausch mit anderen Teilnehmer*innen und den Wissenstransfer von Expert*innen aus dem Bereich haben konnten. Ihre Prioritäten lagen vor allem auf Kursen zu verschiedenen Aspekten der Projektkoordination, wie Evaluation, Dissemination, Erhebungen oder sogar Finanzmanagement, aber einige sahen noch Bedarf an Kursen zu den wichtigsten EU-Förderprogrammen und zur Vorbereitung und Gestaltung erfolgreicher Anträge.

e) Abschließende Empfehlungen

Zum Abschluss wurden die Umfrageteilnehmer*innen gefragt, ob es noch etwas anderes gäbe, das sie teilen möchten. Auch hier berücksichtigen wir nur die Vorschläge ein, die sich auf einen internationalen oder grenzüberschreitenden Kontext und auf Aspekte des internationalen Projektmanagements beziehen.

Die Kernbotschaften aus den fünf Umfragen waren die folgenden:

„Derzeit fehlt es auf dem Markt an einem strukturierten, messbaren Unterstützungsprogramm, das sich an Anfänger*innen im Bereich des internationalen Projektmanagements richtet, die für zivilgesellschaftliche Organisationen arbeiten. Ich hoffe, dass dieses Projekt wesentlich dazu beitragen wird, diese Lücke zu schließen. Viel Glück!“

Einige der Befragten betonten den Standpunkt, dass die zusätzliche Zeit, die für die Teilnahme an dem vorgeschlagenen neuen internationalen Netzwerk für Projektmanager*innen und zivilgesellschaftliche Organisationen aufgewendet wird, dazu beitragen könnte, einen Teil der Zeitverluste bei erfolglosen Bewerbungen zu reduzieren und die Effizienz und Qualität Ihrer Aufgaben in Projekten, in denen sie Partner*in oder Koordinator*in sind, zu erhöhen.

Anhang

A1. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Wo ist Ihr Arbeitsplatz? In welchem Land befindet sich Ihre Organisation?.....	7
Abb. 2:	Wie alt sind Sie?.....	7
Abb. 3:	Was ist das Feld Ihrer beruflichen Ausbildung? (Mehrfachantworten möglich).....	8
Abb. 4:	Bitte wählen Sie Ihr(e) thematische(s/n) Arbeitsfeld(er). (Mehrfachantworten möglich).....	8
Abb. 5:	In welcher Funktion arbeiten Sie in diesem Feld? (Mehrfachantworten möglich).....	9
Abb. 6:	Wie oft haben Sie ein internationales Projekt realisiert?	9
Abb. 7:	Wie oft haben Sie bereits erfolglos ein internationales Projekt beantragt?	10
Abb. 8:	Technische Kompetenzen im Verhältnis zu Erfahrung.	11
Abb. 9:	Führungskompetenzen im Verhältnis zu Erfahrung.....	12
Abb. 10:	Strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen im Verhältnis zu Erfahrung.	13
Abb. 11:	Wichtigste technische Kompetenzen (drei Nennungen möglich); Polen.	17
Abb. 12:	Wichtigste Führungskompetenzen (drei Nominierungen möglich); Polen.....	18
Abb. 13:	Strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen (drei Nominierungen möglich); Polen.	19
Abb. 14:	Geschlecht und Alter; Italien.....	24
Abb. 15:	Was ist das Feld Ihrer beruflichen Ausbildung? (Mehrfachantworten möglich); Italien.	25
Abb. 16:	Technische Kompetenzen im Verhältnis zu Erfahrung; Italien.....	28
Abb. 17:	Technische Kompetenzen nach Rollen; Italien.....	28
Abb. 18:	Führungskompetenzen im Verhältnis zu Erfahrung; Italien.....	29
Abb. 19:	Führungskompetenzen nach Rolle; Italien.....	30
Abb. 20:	Strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen im Verhältnis zu Erfahrung; Italien.....	31
Abb. 21:	Strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen nach Rolle; Italien.	31
Abb. 22:	Was ist das Feld Ihrer beruflichen Ausbildung? (Mehrfachantworten möglich); Ungarn.	34
Abb. 23:	In welcher Funktion arbeiten Sie in diesem Feld? (Mehrfachantworten möglich); Ungarn.....	35
Abb. 24:	Wie oft haben Sie bereits erfolglos ein internationales Projekt beantragt?; Ungarn.....	35
Abb. 25:	Wichtigste technische Kompetenzen (drei Nennungen möglich); Ungarn.....	38
Abb. 26:	Technische Fähigkeiten im Verhältnis zu Erfahrung; Ungarn.	38
Abb. 27:	Wichtigste Führungskompetenzen (drei Nennungen möglich); Ungarn.....	39
Abb. 28:	Führungskompetenzen im Verhältnis zu Erfahrung; Ungarn.....	40
Abb. 29:	Wichtigste strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen (drei Nennungen möglich); Ungarn.	40
Abb. 30:	Strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen im Verhältnis zu Erfahrung; Ungarn.....	41
Abb. 31:	Was ist das Feld Ihrer beruflichen Ausbildung? (Mehrfachantworten möglich); Dänemark.....	43
Abb. 32:	In welcher Funktion arbeiten Sie in diesem Feld? (Mehrfachantworten möglich); Dänemark. ...	45
Abb. 33:	Wichtigste technische Kompetenzen (drei Nennungen möglich); Dänemark.	46
Abb. 34:	Technische Kompetenzen im Verhältnis zu Erfahrung; Dänemark.	47

Abb. 35: Technische Kompetenzen durch Rolle; Dänemark.....	48
Abb. 36: Wichtigste Führungskompetenzen (drei Nennungen möglich); Dänemark.....	49
Abb. 37: Führungskompetenz im Verhältnis zu Erfahrung; Dänemark.....	50
Fig. 38: Führungskompetenz nach Rolle. Dänemark.....	51
Abb. 39: Wichtigsten strategischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen (drei Nennungen möglich); Dänemark.....	52
Abb. 40: Strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen im Verhältnis zu Erfahrung; Dänemark.....	53
Abb. 41: Strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen nach Rolle; Dänemark.....	54
Abb. 42: Was ist das Feld Ihrer beruflichen Ausbildung? (Mehrfachantworten möglich); Österreich.....	55
Abb. 43: In welcher Funktion arbeiten Sie in diesem Feld? (Mehrfachantworten möglich); Österreich.....	56
Abb. 44: Wie oft haben Sie ein internationales Projekt realisiert?; Österreich.....	56
Abb. 45: Wichtigste technische Kompetenzen (drei Nennungen möglich); Österreich.....	60
Abb. 46: Wichtigste Führungskompetenzen (drei Nennungen möglich); Österreich.....	61
Abb. 47: Wichtigste strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen (drei Nennungen möglich); Österreich.....	62
Abb. 48: Das PMI-Dreieck.....	65
Abb. 49: Prioritäten bei technischen Kompetenzen; alle Partnerländer, erfahrene und unerfahrene Befragte.....	70
Abb. 50: Prioritäten bei Führungskompetenzen; alle Partnerländer, erfahrene und unerfahrene Befragte.....	72
Abb. 51: Prioritäten bei strategischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen; alle Partnerländer, erfahrene und unerfahrene Befragte.....	73
Abb. 52: Welche Art von Unterstützung haben Sie erhalten? (Mehrfachantworten möglich).....	78
Abb. 53: Welche Art von Unterstützung würden Sie von Ihrer Organisatin erwarten, um erfolgreich internationale Projekte beantragen und umsetzen zu können? (Mehrfachantworten möglich).....	79
Abb. 54: Unterstützungsbedarfe nach Rolle.....	80
Abb. 55: Welche Art von Unterstützung sollte solch ein Netzwerk anbieten? (Mehrfachantworten möglich); Polen.....	81
Abb. 56: Welche Art von Unterstützung sollte solch ein Netzwerk anbieten? (Mehrfachantworten möglich); Italien.....	87
Abb. 57: Welche Art von Unterstützung sollte solch ein Netzwerk anbieten? (Mehrfachantworten möglich); Ungarn.....	90
Abb. 58: Welche Art von Unterstützung sollte solch ein Netzwerk anbieten? (Mehrfachantworten möglich); Dänemark.....	94
Abb. 59: Welche Art von Bildungsangebot haben Sie mindestens einmal genutzt? (Mehrfachantworten möglich); Österreich.....	98
Abb. 60: Welche Art von Unterstützung sollte solch ein Netzwerk anbieten? (Mehrfachantworten möglich); Österreich.....	99
Abb. 61: Welche Art von Unterstützung sollte solch ein Netzwerk anbieten? (Mehrfachantworten möglich); alle Partnerländer.....	102

A2. Interviewleitfäden (English version)³

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?

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?

³ 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.

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 that intend to realise 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. Online-Fragebogen (English version)⁴

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

⁴ 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, Q6, Q7, Q21, Q22, Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q21xQ7-Q7a-Q7a1, Q21xQ7a2, Q23xQ7-Q7a-Q7a1, Q23xQ7a2, Q25xQ7-Q7a-Q7a1, Q25xQ7a2.

- Non-formal or informal learning

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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

team of the organisation I am working for.

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 co-operation. 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

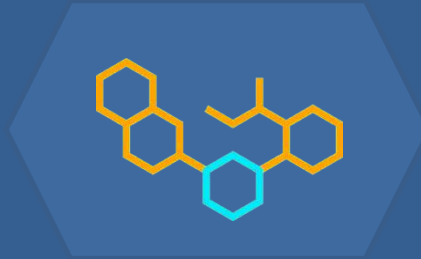
Hungary: zsofi.jeney.domingues@gmail.com

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!



Schlüsselkompetenzen und Unterstützungsbedarfe.

Studie II zu internationalem Projektmanagement in der zivilgesellschaftlichen Erwachsenenbildung

Dieser multilaterale Bericht über Erfolge und Herausforderungen des internationalen Projektmanagements im zivilgesellschaftlichen Bereich der Erwachsenenbildung wurde als zweites 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+