



# Projektmanagement für Anfänger/innen

## Teil A

*Thema: "Einbindung des Projekts in die Organisation" und "So viele wie möglich ins Boot holen"*

### *Einbindung des Projekts in die Organisation*

Wird eine Comenius oder Grundtvig Partnerschaft geplant, so lautet der Rat stets, sicherzustellen, dass das Projekt auf Bedürfnissen und Prioritäten innerhalb Ihrer Organisation beruht und sich in Ihre normale Arbeit eingliedert. Dies sollte bereits im Stadium der Antragstellung berücksichtigt werden! Schauen Sie sich die Inhalte der Partnerschaftsaktivitäten gründlich an und versuchen Sie, sie in die tatsächlichen Lehrpläne/Aktivitäten Ihrer Organisation einzugliedern. Es sollte auf jeden Fall ein Zusammenhang zwischen den Plänen Ihrer Organisation und den Partnerschaftsaktivitäten bestehen. Ansonsten wird diese Partnerschaft während der gesamten zwei Jahre lästig und eine Plage sein!

Ein wichtiger Schlüssel zur Einbindung des Projekts liegt darin, dass die Partnerschaft die gesamte Organisation einbezieht, nicht nur eine Kontaktperson und die Lernenden. Wer auch immer die Initiative ergreift, an einem Projekt teilzunehmen, sollte sich der Unterstützung von Seiten der Leitung und der Kolleg/innen versichern, selbst derjenigen, die nicht direkt am Projekt beteiligt sind. Daher ist es ein wichtiger Schritt in Richtung Einbindung, so viele Personen wie möglich und / oder so viele wie machbar ins Boot zu holen und ihnen ihre Teilnahme am Projekt als etwas Positives nahe zu bringen.

Es bedeutet einen großen Rückschlag, wenn Kolleg/innen sich negativ über das Projekt äußern oder sogar neidisch und eifersüchtig sind. Seien Sie sich dessen bewusst und steuern Sie dagegen, indem Sie alle ständig über den Projektfortschritt informieren. Versuchen Sie, die Kritiker/innen in die Arbeit einzubeziehen. Die negativ eingestellten Kolleg/innen konstruktiv einzubinden und so ihre Energie auf eine positive Weise zu nutzen, ist eine lohnenswerte Alternative.

### *So viele Personen wie möglich und / oder machbar ins Boot holen*

In einem guten Projekt sind die lokalen und internationalen Aktivitäten ausgewogen verteilt. Es ist von äußerster Wichtigkeit, sich bewusst zu sein, wie Sie das Projekt in Ihrer eigenen Organisation verankern können. Internationale Zusammenarbeit verlangt Zeit, Einsatz und Ressourcen und muss schlussendlich der Zielgruppe und den Lernenden zugute kommen. Dies erreicht man mit Hilfe von Kolleg/innen in der eigenen Organisation.

Internationale Entwicklungsprojekte dienen dazu, Entwicklung in eine positive Richtung zu bewirken. Veränderung wird häufig als etwas Bedrohliches wahrgenommen. Wirkliche Veränderung kann nur erreicht werden, wenn wir bestimmte grundlegende Einstellungen teilen. Um ein Projekt erfolgreich durchzuführen, müssen sich die Partner in dessen Verlauf annähern, aber wenn nicht jede/r denselben Projektrahmen oder dasselbe Verständnis im Hinblick auf die Projektaktivitäten teilt – was können Sie dann tun?

Offenheit ist das Schlüsselwort! Informieren Sie so viele Menschen wie möglich über das Projekt, beziehen Sie so viele Menschen wie möglich ein und äußern Sie sich begeistert und offen im Hinblick auf Ihre Erfahrungen. Dies wird Ihren Kolleg/innen helfen zu verstehen, worum es bei dem Projekt geht und warum sich Ihre Anstrengungen lohnen.

Da Lernende häufig im Mittelpunkt der Partnerschaft stehen, ist es von größter Wichtigkeit, ihnen die Möglichkeit zu bieten, auf die eine oder andere Weise an den Projektaktivitäten teilzunehmen. Idealerweise sollten sie aktiv in allen Phasen des Projekts teilnehmen – selbst in der Planungsphase. Haben Sie dies bisher vernachlässigt, ist es nie zu spät, die Lernenden zu einem späteren Zeitpunkt, nämlich während der tatsächlichen Projektaktivitäten und der Evaluierungen, einzubeziehen.

### Wichtige Aspekte

- Die Rolle des Projektkoordinators / der Projektkoordinatorin ist es, seine / ihre Vision und die möglichen Herausforderungen zu **formulieren**. Auf dieser Basis können Kolleg/innen Ziele und Strategien des Projekts verstehen
- Der Projektleiter / die Projektleiterin ermöglicht **Entdeckungen und Erfahrungen** und hilft den Kolleg/innen dabei, ihre Erfahrungen zu interpretieren, damit sie sich nicht davon bedroht fühlen
- Der Projektleiter / die Projektleiterin kann seine / ihre Interpretation des Projekts den Kolleg/innen nicht aufzwingen – **Dialog** ermutigt zu Offenheit gegenüber neuen Denkweisen und bringt Menschen in Kontakt mit alternativen Ideen
- Zeigen Sie **Geduld** – entwickeln Sie eine Langzeitperspektive mit einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Kontinuität (Stärkung bestehender Fertigkeiten) und Veränderung (Entwicklung neuer Fertigkeiten)
- Streben Sie ein **gemeinsames Verständnis** der Arbeit an, das qualitativ neu ist

### Möglichkeiten, Menschen an das Projekt zu binden

- Rufen Sie eine Projektgruppe ins Leben, die auf lokaler Ebene mit dem Projekt zusammenarbeitet
- Beziehen Sie so viele Kolleg/innen wie möglich oder machbar ein, wann immer dies möglich ist, auch die (Schul-)Leitung
- Informieren Sie Ihre Kolleg/innen mit Hilfe von Newslettern, Flugblättern oder Gruppenmails
- Stellen Sie die neuesten Nachrichten aus dem Projekt bei jeder Versammlung des Kollegiums und / oder bei Treffen der gesamten Organisation vor
- Beziehen Sie Ihre Kolleg/innen bei den transnationalen Treffen in Ihrer Organisation ein, indem Sie
  - sie zu dem Treffen einladen
  - sie bitten, den Projektpartnern die Organisation und ihren Arbeitsplatz zu zeigen
- Organisieren Sie die Teilnahme am transnationalen Treffen so, dass möglichst viele Menschen mindestens einmal daran teilnehmen können; es ist von Vorteil, auch die Schulleitung in ein Treffen einzubeziehen! Hier werden Ihnen zwei Methoden vorgestellt, solche Treffen zu organisieren:
  - Je eine Person von der Organisation nimmt an allen Treffen teil, gemeinsam mit ihr nimmt jedes Mal jemand anders teil
  - Es nehmen jedes Mal mindestens zwei Personen an den Treffen teil – eine Person nimmt an zwei aufeinander folgenden Treffen teil, und jeweils eine neue Person begleitet sie. Beispiel: A und B nehmen am ersten Treffen teil. Beim zweiten Treffen sind B und C dabei. Beim dritten Treffen nehmen C und D teil usw. Auf diese Weise erreichen Sie Kontinuität und müssen nicht jedes Mal von vorne anfangen und alle Teilnehmer/innen darüber informieren, was beim letzten Treffen entschieden wurde!

## Teil B

### Thema: "Zusammenarbeit innerhalb der Partnerschaft"

#### Hinweise und Ratschläge zur Verbesserung der Beziehungen zwischen den Partnern

- Entwickeln Sie ein größeres Verständnis für die Bedingungen in Ihren Partnerländern. Nehmen Sie sich Zeit, z.B. das Schulsystem oder das Erwachsenenbildungssystem Ihres Partnerlandes kennen zu lernen und merken Sie sich grundlegende **Fakten** wie z.B. Feiertage, Prüfungszeiten usw. Mit diesem Hintergrundwissen ist es leichter, einen brauchbaren gemeinsamen Kalender zusammen zu stellen.
- Organisieren Sie während des nächsten Projekttreffens Aktivitäten, die das Team stärken, z.B.
  - teilen Sie die Gruppe in transnationale Teams auf und geben Sie ihnen eine spezielle Aufgabe, z.B. die Analyse eines Kunstwerkes, gemeinsam etwas zeichnen, eine Liste erstellen davon, was das Team weiß – oder eben nicht weiß – ein bestimmtes Land betreffend oder eine/n Schriftsteller/in betreffend usw.
  - bereiten Sie gemeinsam ein Abendessen in der Küche Ihrer Einrichtung oder Organisation zu
  - organisieren Sie Aktivitäten im Freien, wie z.B. eine Radtour oder ein Fußballspiel
  - organisieren Sie einen Wettbewerb, z.B. zu „europäischen“ Fakten und Zahlen
  - diskutieren Sie über Themen wie z.B. Erwartungen, Arbeitsprozesse und Problemlösungsstrategien
- Öffnen Sie sich für neue Erfahrungen und für kulturelle Vielfalt, z.B. indem Sie
  - einander Ihre Traditionen vorstellen
  - einander traditionelle Gerichte und Getränke servieren
  - die Vielfalt in Kultur und Gebräuchen respektieren
- Verbessern Sie Ihre Kommunikation indem Sie gemeinsam Kommunikationsregeln aufstellen, z.B.
  - eine Schlüsselperson pro Organisation arbeitet ständig am Projekt mit
  - alle Partner tragen dazu bei, eine gute allgemeine Atmosphäre zu bewahren
  - seien Sie klar im Hinblick auf Erwartungen, besonders bezüglich des Koordinators
  - setzen Sie Fristen gemeinsam und halten Sie sie dann ein
  - seien Sie genau, wenn Sie der gastgebenden Organisation Informationen übermitteln (Zahl der Teilnehmer/innen, Ankunftszeit etc.)
  - für jedes Treffen werden eine Tagesordnung und ein Protokoll (und gerne auch Fotos) vorbereitet. **N.B.:** Obwohl es logisch ist, dass die gastgebende Partneereinrichtung gemeinsam mit dem/der Koordinator/in der Partnerschaft die Tagesordnung vorbereitet, ist es doch gut, sich beim Verfassen des Protokolls abzuwechseln!

- Kontaktlisten der Teilnehmer/innen mit Namen und wichtigen Informationen wie E-Mail-Adressen, Telefonnummern, Adressen, Rolle etc. werden erstellt
- die Kommunikation zwischen den Treffen ist von entscheidender Bedeutung und findet vorzugsweise an bestimmten Tagen statt und z.B. mit Hilfe von
  - o einer Arbeitsplattform im Internet
  - o E-Mails
  - o Briefen und Faxen
  - o Videokonferenzen oder Videotelefongesprächen
  - o Telefon und / oder Skype

### Der Umgang mit Konflikten oder Missverständnissen innerhalb der Partnerschaft

Da es sich um Menschen handelt, die zusammen in einem Projektteam arbeiten, gibt es möglicherweise auch Missverständnisse und Konflikte verschiedenster Ursachen.

Konflikte sind natürlich und stellen keine Misserfolge dar. Sie haben wichtige Funktionen:

- Sie zeigen Unterschiede auf und können zu einem neuen gemeinsamen Verständnis verhelfen
- Sie ermöglichen Komplexität und Verschiedenheit, ermöglichen aber auch das Finden von gemeinsamen Interessen
- Sie ermöglichen Veränderung und Wandel, ermöglichen aber auch, das bereits Existierende zu bewahren

Es ist nicht möglich und auch nicht hilfreich, jeglichen Konflikt zu vermeiden, aber Sie können mit Sicherheit einige von ihnen verhindern!

Es ist immer hilfreich, Konflikte auf einer rationalen Ebene anzusprechen und die beteiligten Personen als Personen weiterhin wertzuschätzen. Versuchen Sie, zu einem gemeinsamen Verständnis des Problems zu gelangen und eine Atmosphäre zu erschaffen, in der jeder gewinnt. Wenn sich jemand in einem Konflikt als Verlierer/in fühlt, so kann dies zum Verlust dieses Individuums und seiner Energie im Team führen. Konflikte haben fast immer ihre Ursache in einer fehlgeschlagenen Kommunikation. Jeder und jede nimmt die Welt mit seinen / ihren eigenen Sinnen wahr und nimmt sie damit anders wahr als andere Menschen. So entsteht bei jedem Menschen eine individuelle „Landkarte“ in seinem Kopf. Dies ist eine der Ursachen für Konflikte.

Die folgenden Aussagen helfen Ihnen vielleicht dabei, einige der Gründe zu verstehen.

*Gesagt bedeutet nicht gehört!*

*Gehört bedeutet nicht verstanden!*

*und verstanden bedeutet nicht akzeptiert!*

*Akzeptiert bedeutet nicht getan!*

*Getan ist nicht selbstverständlich!*

### ***Rückzug eines Partners***

Selbst wenn an einer regulären Partnerschaft Partner aus mindestens drei Ländern teilnehmen müssen, so ist es immer klug, mit vier oder fünf Partnern anzufangen. In diesem Fall wird das Projekt arbeitsfähig bleiben, sollte sich einer der Partner zurückziehen. Es ist auch ratsam, aktiv mehrere Personen aus jeder Organisation einzubeziehen. Wenn sich eine der Personen aus dem Projekt zurückziehen muss, so sind noch weitere Personen da, die mit dem Projekt vertraut sind und die Arbeit fortführen können. Es ist wichtig, im Vorhinein zu entscheiden, wer die koordinierende Rolle übernimmt, falls der Koordinator sich aus der Partnerschaft zurückziehen muss.

### ***Unklare Aufgabenverteilung***

Die Aufgaben der teilnehmenden Organisationen sollten im Vorhinein klar definiert sein. Jede Organisation sollte sich ihrer Rolle und der Aufgaben, die sie erfüllen soll, bewusst sein. So könnten alle Partner eine einfache Form eines Vertrages aufsetzen, in dem jeder Partner sein Interesse und seine Beteiligung an der Partnerschaft bestätigt. Oft ist es gut, dies vor Antragstellung zu tun (vgl. z.B. die Absichtserklärung im Grundtvig Navigator).

Manchmal fungiert einer der Partner nur auf dem Papier präsent. Vereinbaren Sie im Vorhinein eine Strategie, wie mit solchen Situationen umzugehen ist. In diesem Falle können die übrigen Partner ohne diesen Partner weitermachen – falls sie den passiven Partner nicht überzeugen können, eine aktive Rolle zu übernehmen wie verlangt.

### ***Sprachprobleme in der Kommunikation***

Es ist wichtig sicherzustellen, dass Sie und Ihre Partner eine gemeinsame Arbeitssprache haben. Verdolmetschung ist nicht empfehlenswert, da dies die Arbeit verlangsamt, keinen so direkten Kontakt zulässt wie direkte Kommunikation und nicht immer zur Verfügung steht. Im Verlauf des Projekts werden Sie merken, dass sich die Sprachfertigkeit der Lernenden und auch des Lehrpersonals verbessert und sogar neue Sprachen gelernt werden. Sollten Sie aber zu Beginn mit Schwierigkeiten konfrontiert sein, bedenken Sie diese beiden Ratschläge:

- ◆ Stellen Sie sicher, dass Ihre Partner sich ihrer Sprachfertigkeit im täglichen Gebrauch bewusst sind. Auf diese Weise können Sie eine effektive Kommunikationsbasis miteinander finden. Denken Sie daran, dass es leichter ist, eine fremde Sprache zu lesen oder etwas Gesprochenem zuzuhören, als diese Sprache zu schreiben oder sie zu sprechen!
- ◆ Die Gespräche können sehr gut in die jeweils eine oder andere Richtung in unterschiedlichen Sprachen geführt werden, wenn Sie eine bestimmte Sprache verstehen, es Ihnen aber schwer fällt, sich darin auszudrücken – und Ihr Partner das selbe Problem hat. Denken Sie auch daran, dass das richtige Vokabular wichtiger für effektive Kommunikation ist als makellose Grammatik !

## Teil C

### Thema: "Externe Partner und Zusammenarbeit"

Jeder, der sich auf eine Partnerschaft einlässt, hat den schlussendlichen Nutzen für eine bestimmte Zielgruppe im Kopf. Die Partnerschaft sollte zudem noch für Sie persönlich und andere Kolleg/innen und darüber hinaus für andere, die nicht als primäre Zielgruppe angesehen werden, von Nutzen sein. Das bedeutet, dass Sie in der Phase der Projektplanung feststellen müssen, wer diese Gruppen sind. Wenn möglich, sollte diese Zielgruppe **in den Verbreitungsprozess einbezogen werden**. Es sollte sich um Menschen in Ihrer eigenen Organisation oder um andere handeln, die in ähnliche Partnerschaften eingebunden sind. Versuchen Sie, die **Schlüsselgruppen** auf lokaler Ebene zu identifizieren; diese Menschen können dem Verbreitungsprozess zusätzlichen Schwung geben.

### Die folgenden Fragen können Sie sich selbst stellen:

- Wie **sichern wir die Unterstützung** der Leitung unserer eigenen Organisation für das Projekt, und wie können wir ihr im Bezug auf die Partnerschaft erlangtes Verständnis im Verbreitungsprozess nutzbar machen?
- Gibt es **Foren**, in denen wir unser Projekt mehr als einer Zielgruppe präsentieren können?
- Haben wir einen **Plan**, wie wir unsere Projektpartner in den anderen Ländern auf dem Laufenden halten?
- Welche anderen **Akteure** in der örtlichen Gemeinde, z.B. die Agentur für Arbeit oder die sozialen Dienste, könnten ein Interesse an denselben Zielgruppen haben, und wie können wir mit ihnen zusammen arbeiten?  
**Assoziierte Partner** – können für die Partnerschaft sehr wichtig sein, indem sie Ressourcen und/oder zusätzliche finanzielle Mittel zur Verfügung stellen. Ihr Input kann auf einer Bildungs- oder Geschäftsebene liegen, z.B. im Kontext von Praktikumsmöglichkeiten. Sie unterstützen die Partnerschaft vielleicht, indem sie Ausrüstung und / oder Ausbildung in unterschiedlicher Form zur Verfügung stellen. Sie nehmen vielleicht auch an Partnerschaftstreffen in ganz Europa teil, um dem Personal in der Partnerschaft oder den Lernenden in bestimmten für das Projekt wichtigen Belangen zu helfen, sie zu schulen oder zu beraten. (N.B.: Die Finanzierung der Teilnahme von Assoziierten Partnern an Partnerschaftstreffen ist bei Comenius seit 2009 nicht mehr möglich.)
- Welche lokalen, regionalen, nationalen oder internationalen Kolleg/innen, Verbände, Organisationen oder andere Akteure könnten möglicherweise interessiert sein?
- Wie sieht mein **Netzwerk** aus – kann ich anderswo Unterstützung bekommen?  
**Eltern und Gruppen in der Gemeinde** – können im Verlauf einer Partnerschaft sehr hilfreich sein. Diese Menschen können bei mit der Partnerschaft verbundenen Aufgaben helfen, entweder weil sie bestimmte Erfahrung besitzen, oder durch Gruppenaktivitäten. Sie können während Projekttreffen im Ausland oder im eigenen Land helfen. Ihre eigene Selbstsicherheit und auch die der Lernenden kann wachsen, indem diese Menschen die Organisation und das Lernen allgemein unterstützen und sich dafür einsetzen. Eltern und Kind-Zusammenarbeit kann die Bande zwischen Familien allgemein festigen, die sonst vielleicht aus unterschiedlichen Gründen nicht viel Zeit gemeinsam verbringen. Eltern informieren auch mit höherer Wahrscheinlichkeit andere Eltern und ihre örtlichen Gemeinden über stattfindende Aktivitäten, und so können die Aktionen der Partnerschaft und der Organisation weiter verbreitet werden.

## Teil D

### Thema: "Realistische Ziele und Ergebnisse"

Es ist möglich, dass Ihre anfänglichen Ziele nicht erreichbar oder realistisch sind. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Sie Ihre Ziele ständig überprüfen, während Ihre Partnerschaft sich entwickelt.

Die Ziele müssen **spezifisch, messbar, angemessen, realistisch und terminierbar (SMART)** sein.

Überprüfen Sie im Laufe der Zeit, ob Sie Ihre anfänglichen Ziele noch verfolgen und versuchen Sie, Ihr Projekt entsprechend anzupassen.

Brechen Sie den Prozess herunter in eine Reihe von wichtigen Projektabschnitten.

Stellen Sie sicher, dass die Aufgaben unter den Mitarbeiter/innen der Organisation aufgeteilt werden.

Setzen Sie sich klare, realistische Ziele und erwartete Wirkungen im Verlauf der Partnerschaft und während der Projektlaufzeit;

- Zeigen Sie weiterhin, wie Ziele mit Hilfe von konkreten, konzertierten Partnerschaftsaktivitäten erreicht werden (welche im Falle von Partnerschaften, in denen der Scherpunkt auf den Lernenden liegt, quer durch den Lehrplan verlaufen und in die Lehrpläne der gesamten Organisation eingebettet sind);
- Behalten Sie während der gesamten Projektlaufzeit den Überblick über die Partnerschaftsaktivitäten;
- Planen Sie fortlaufende Monitorings und Evaluierungen im Bezug auf Ziele, Aktivitäten und erwartete Wirkungen der Partnerschaft;
- Halten Sie sich an die Pläne für die Verbreitung der Partnerschaftsergebnisse auf lokaler/regionaler/nationaler Ebene, je nachdem, was zutrifft;
- Lassen Sie eine kontinuierliche und ausgewogene Teilnahme aller Partner sowie effektive Zusammenarbeit in der Partnerschaft und Koordination unter den Partnern erkennbar werden;
- Verfolgen und aktualisieren Sie den Aktivitätenkalender der Partnerschaft bzw. passen Sie ihn wenn nötig an, so dass daraus allgemeine Termine für lokale Aktivitäten und Mobilitäten für jede Organisation hervorgehen und man zudem ablesen kann, wann Evaluierungen und Monitoring stattfinden;
- Beziehen Sie sich auf Ihren Antrag, in dem die Pläne im Arbeitsprogramm dargelegt sind, wenn Zweifel hinsichtlich beantragter Mobilitäten und Aktivitäten innerhalb der Partnerschaft auftauchen.

### **Während der gesamten Projektlaufzeit sollte eine gute Partnerschaft:**

- den Schwerpunkt auf Lernen und Entwicklung legen
- für die Altersgruppe der Lernenden und die Art der Organisation angemessen sein
- den Schwerpunkt auf Kommunikation und Zusammenarbeit legen
- um gemeinsame Arbeit herum organisiert sein (z.B. Gelegenheiten für Lernende, Mitarbeiter/innen, Organisator/innen und Partner bieten, die Erfahrungen der jeweils anderen zu reflektieren und darauf zu reagieren)
- einen Fortschritt im Verlaufe des Jahres und von einem zum anderen Jahr zeigen

### **Eine gute Partnerschaft sollte Folgendes enthalten:**

- Sie sollte einem breiten Spektrum von Lernenden die Möglichkeit zur Teilnahme bieten, z.B. im Bezug auf unterschiedliche Themen und Lehrpläne und bei unterschiedlichen Fähigkeiten (eine Ausnahme bilden Partnerschaften, die sich hauptsächlich mit pädagogischen oder Verwaltungsthematiken beschäftigen)
- Sie sollte Gelegenheiten bieten, dass sich Freundschaften und ein Verständnis unter den Kulturen entwickeln

## Teil E

### Thema: "Dokumentation"

Es ist wichtig, viele Daten zu sammeln, und es ist ebenso wichtig zu planen, wozu Sie die Daten verwenden wollen.

- Notieren Sie sich Ereignisse, Ausgaben, Daten, Erfolge und Probleme, vorzugsweise in einer Art Logbuch
- Der Vorgang des Notierens muss im Nachhinein mit Hilfe von Berichten, Selbst-Evaluierung und Verbreitung überprüft werden
- Stellen Sie sicher, dass Sie Rechnungen, Quittungen, Bordkarten etc. kopieren, damit Sie über alle Ausgaben Buch führen können. Drucken Sie jede wichtige Korrespondenz, einschließlich E-Mails, aus und heften Sie sie in einem Ordner ab, auf den alle Zugriff haben (N.B.: Seit 2007 müssen Rechnungsbelege nicht mehr der NA vorgelegt werden.)
- Stellen Sie Dokumentationen zusammen, mit deren Hilfe nicht-materielle Ergebnisse festgehalten werden können (Fotos, Videos, etc.)
- Es ist wichtig, bereits in der Planungsphase den Prozess zur Informationssammlung zu definieren, der für die Evaluierung und die Verbreitung der Projektergebnisse notwendig ist
- Sowohl quantitative als auch qualitative Information sollte dokumentiert sein
- Entscheiden Sie sich, wie Sie Informationen sammeln wollen. Seien Sie sich von Anfang an darüber klar, welche Informationen Sie von Ihren Partnern benötigen, in welchem Format und wann. Denken Sie im voraus an Ihre Berichtspflichten und verwenden Sie dieselben Formate
- Seien Sie sich der nationalen Regularien zur Verwendung von Fotos von Menschen und kopierrechtlich geschütztem Material bewusst
- Setzen Sie ein Treffen an, bei dem die Partner Daten analysieren und entscheiden, wie sie zu verwerten sind.

Um herauszufinden, welche Informationen sinnvollerweise gesammelt werden, können Sie im [AFCOM-Leitfaden](#) nachschauen und für jedes Stadium Ihres Projekts (vom Start des Projekts bis hin zu der letzten Phase und darüber hinaus) entscheiden, welches die Hauptaufgaben und Ergebnisse sind. Schauen Sie sich auch den Grundtvig Navigator an.

*Quellen: Überlebenspaket für Europäisches Projektmanagement, AFCOM, Navigator*

## Teil F

### Thema: "Einbindung in den Lehrplan"

Damit Ihr europäisches Projekt erfolgreich wird, sollte es einen direkten Bezug zu den Werten, Zielen und Aktivitäten Ihrer Organisation haben. Darüber hinaus sollte ein Bezug bestehen zum Lehrplan Ihrer Organisation (zu dem was die Schüler/innen lernen müssen). Die Teilnehmer/innen werden die Möglichkeit haben, neue Einsichten und Erfahrungen zu sammeln, ihre eigene Praxis zu überdenken, etwas Neues und Innovatives zu entwickeln. Schlussendlich kann das Projekt dazu dienen, das Profil Ihrer eigenen Organisation auf lokaler oder nationaler Ebene zu schärfen.

*Integrieren Sie mit Hilfe der folgenden konkreten Aktivitäten Ihr Projekt in Ihre Organisation. Jeder Partner sollte diese Vorschläge für sich überprüfen:*

- Untersuchen Sie die Methoden, die Ihre Organisation anwendet und suchen Sie nach Beispielen guter Praxis, die im Projekt verwandt werden können.
- Untersuchen Sie die Methoden, die Ihre Organisation anwendet und überprüfen Sie, was durch das Projekt verändert und verbessert werden muss.
- Überprüfen Sie den Lehrplan und suchen Sie nach möglichen Projektthemen.
- Überprüfen Sie den Lehrplan und entscheiden Sie, ob das Projekt zum Lehrplan beitragen oder ihn verbessern kann.
- Suchen Sie nach Menschen, die eine Fremdsprache sprechen (Lernende, Mitarbeiter/innen, andere Partner).

Sobald die Aktivitäten beendet sind:

### **Auswahl und Einbindung der Verbesserung, die das Projekt hervorgebracht hat.**

Wählen Sie aus und beziehen Sie ein:

- Inhalte und Produkte, die aus dem Projekt stammen und in die Arbeit der Partnerorganisationen einbezogen werden können
- Faktoren, die einen Bezug zu den von den Lernenden im Verlauf des Projekts erworbenen Fähigkeiten haben; (damit sind neue Kompetenzbereiche und Fertigkeiten gemeint)
- methodologische Komponenten, die es den Lernenden erlaubt haben, neue Fertigkeiten zu erwerben,
- Produkte, die aus dem Projekt hervorgehen und zur Erstellung neuen Lehrmaterials für die Schüler/innen genutzt werden können,
- Wissen, Werte und Einstellungen, die in den Lehrplan aufgenommen werden können, um die Integration der europäischen Dimension sicherzustellen. Dies beinhaltet Wissen im Bezug auf Europa und das Unterstützen eines europäischen Zusammengehörigkeitsgefühls.

*Quellen: AFCOM, Navigator*

*Um diese Auswahl und Einbindung zu erreichen, könnten Sie ein lokales Expertenteam ins Leben rufen; laden Sie Ihre Leitung von Zeit zu Zeit ein, an dieser Gruppe teilzunehmen.*

Zur Vertiefung können Sie den Leitfaden "Was passiert nach Comenius 1 in der Schule?", Seiten 82-87, zu Rate ziehen.

## Teil G

### Thema: "Finanzen"

Hier finden Sie allgemeine Hinweise, wie Sie den Zuschuss verwalten, nachdem der Antrag genehmigt wurde. Der folgende Text beschäftigt sich nicht im Detail mit technischen Aspekten des Finanzwesens. Um praktische Information bezüglich der Verwaltung und Abrechnung von Zuschüssen zu erhalten, treten Sie bitte mit Ihrer Nationalen Agentur in Kontakt.

Innerhalb einer Partnerschaft erhalten die Partner im Rahmen ihrer individuellen Vereinbarungen Zuschüsse von ihrer jeweiligen Nationalen Agentur. Die Zuwendungen können in Zeitpunkt und Höhe von Land zu Land variieren. Dies kann bedeuten, dass Partner im selben Projekt mit leicht anderen Bedingungen und unterschiedlichen Abrechnungsmodalitäten rechnen müssen. Obwohl dies gewöhnlich keine Probleme verursacht, ist es häufig doch ratsam, offen über die Zuschüsse zu sprechen, die Sie bekommen haben. Es wird daher geraten, dass die Partner sich gegenseitig über die finanziellen Bedingungen ihrer Beteiligung an der Partnerschaft informieren und diskutieren, welche Bedeutung dies möglicherweise für das Projekt als Ganzes haben kann.

Finanzielle Aspekte, derer Sie sich zusammen mit Ihren Partnern bewusst sein sollten, könnten beinhalten:

- **Reisekosten** werden sich bei den einzelnen Partnern unterscheiden, je nachdem wie viele Teilnehmer/innen es sind und welche Entfernungen überwunden werden müssen. Einige nationale Gesetze verlangen Belege für alle Ausgaben, wohingegen Sie lediglich gebeten werden, gemäß der europäischen Richtlinien über die Verwendung des Pauschalbetrags Rechenschaft abzulegen.
- Ziel sollte sein, den Zuschuss in Gänze zu verausgaben, indem Sie **mindestens die Minimalanzahl der beantragten Mobilitäten durchführen**; darüber hinaus sollen die Projektziele erreicht werden. Sollte es Ihnen andererseits gelingen, mehr transnationale Treffen oder Austausch als im Antrag geplant zu organisieren, indem Sie gut mit Ihren Mitteln haushalten, so ist dies auf jeden Fall akzeptabel.
- Wenn Sie **Gastgeber bei einem Treffen** sind, müssen Sie damit rechnen, gemeinsame Aktivitäten zu bezahlen. Wenn Sie z.B. ein gemeinsames Abendessen organisieren, sollen dann alle Teilnehmer/innen selbst für ihr Essen bezahlen (getrennt), oder zahlen Sie die gesamte Rechnung und teilen die Kosten gleichmäßig auf, indem Sie nachher Ihren Partnern einen Anteil des Essens in Rechnung stellen?
- **Kosten für die Projektdurchführung**, Extrakosten, die Ihrer Organisation im Zusammenhang mit der Teilnahme entstehen, könnten z.B. Bürokosten sein, ebenso Druckkosten, Bücher und anderes Material, Sprachkurse für Teilnehmer/innen etc. Sollten Sie sich entscheiden, ein gemeinsames Produkt herzustellen, sollten Sie über den Preis sprechen und Ihre Zielvorgaben so ansetzen, dass alle ihren Anteil bezahlen können.

Lesen Sie bitte den gesamten Text der Zuschussvereinbarung genau durch, einschließlich der Anhänge. Es ist wichtig zu wissen, was Ihre Nationale Agentur am Ende des Projekts einfordert. Bitte bedenken Sie auch, dass im neuen Bildungsprogramm, LLP, kein Finanzierungsplan im Antrag enthalten ist, und dass Sie einen Pauschalbetrag für Ihr Projekt erhalten. Nichtsdestotrotz ist es doch wichtig, ein Projektbudget zu erstellen, damit die Ausgaben aufgezeichnet werden und darauf geachtet wird, dass der Zuschuss sowohl die erforderlichen Mobilitäten als auch die anderen Projektkosten abdeckt.

Es wird empfohlen, dass über die Projektausgaben während der Vertragslaufzeit Buch geführt wird, damit Sie jederzeit einen genauen Überblick über die Ausgaben haben. Als Projektkoordinator in Ihrer Institution sollten Sie in der Lage sein, den erhaltenen Zuschuss in Bezug zu setzen zu den tatsächlichen Ausgaben. Versuchen Sie, diese Posten zu unterschiedlichen Zeitpunkten während der Projektlaufzeit gegenüberzustellen, so dass Sie es bemerken, wenn Sie zu viel oder zu wenig verausgaben.

Seien Sie sich der Tatsache bewusst, dass Sie zu Beginn als erste Rate 80 % des Gesamtzuschusses erhalten haben. Das bedeutet, dass Sie in der Lage sein müssen, 20 % des Zuschusses **vorzufinanzieren**. Sie werden die Restzahlung erhalten, nachdem Ihr Abschlussbericht abgenommen wurde (Anzahl der Mobilitäten und gemeinsam erstellte Produkte). Überlegen Sie auch, welche Aktivitäten Ihre Organisation / Ihr Sponsor im Verlauf des Projektes vorfinanzieren könnte.

Schließlich könnten Sie sich noch nach **anderen Quellen finanzieller Unterstützung** umsehen; andere Zuwendungsgeber vergeben vielleicht Mittel, um die Sie sich bewerben könnten, nachdem Sie Gelder von der EU erhalten haben. Diese Zuschüsse könnten aus Ihrer lokalen Gemeinde stammen, von den lokalen Behörden oder der Landesregierung, von privaten Unternehmen usw.

Anlage:

Beispiel eines Excel-Arbeitsblattes, mit dessen Hilfe Sie laufend Ihre Projektausgaben überwachen können. Dies wird Ihnen in der Zukunft die Arbeit erleichtern, wenn Sie ähnliche Aktivitäten durchführen.

### Übersicht über alle Projektkosten für die Periode ..... (Währung)

NR.	Datum	Lfd. Nr.	Kostenstelle	Haben	Soll	Kontostand
1						0,00
2						0,00
3						0,00
						0,00
						0,00
...55						0,00
56						0,00
57						0,00
58						0,00
<b>GESAMT:</b>				0,00	0,00	<b>währung</b>

## Teil H

### Thema: "Evaluierung"

Um sicher zu stellen, dass das Projekt in den richtigen Bahnen verläuft, ist es wichtig, laufend die Prozesse und Ergebnisse zu **überprüfen** und die Projektaktivitäten zu überwachen und einzubinden. Kontinuierliche Evaluierung hilft dabei, Schwachpunkte rechtzeitig zu identifizieren, so dass es leichter ist, mit Problemen umzugehen, sollten welche auftauchen.

Es ist wichtig, mit der Evaluierung gleich zu Projektbeginn anzufangen. Ebenso wichtig ist es, alle Akteure im Projekt in die Evaluierung mit einzubeziehen. Das erste Partnerschaftstreffen ist der richtige Zeitpunkt, einen detaillierten Evaluierungsplan aufzustellen. Dies erlaubt Ihnen, die Projektziele und -aktivitäten an neue oder sich wandelnde Bedürfnisse anzupassen und sicherzustellen, dass das Projekt für die direkt beteiligten Organisationen und andere mögliche Nutznießer den größtmöglichen Gewinn bringt.

#### Überprüfen Sie mit Hilfe der folgenden Fragen regelmäßig den Projektfortschritt:

- Haben sich die Partner an die **Pläne** gehalten, und wenn nicht, warum nicht?
- Sind die **Ziele angemessen** und **deutlich formuliert**?
- Sollten einige der Projektziele und -methoden **angepasst** werden? Welche und wie?
- Ist das Projekt hilfreich dabei, die **Leistung** oder Kompetenz der Lernenden zu **verbessern**?
- Welchen **Nutzen** ziehen die beteiligten **Lernenden** und **Mitarbeiter/innen** aus den unterschiedlichen Aktivitäten?
- Welche Fertigkeiten wurden ausgebildet, können sie demonstriert werden?
- Sind die verwendeten **Kommunikationsmittel und -methoden** angemessen und **effizient**?
- Halten Sie Ihre **Webseite(n)** auf dem Laufenden?
- Gelingt es Ihnen, **lokale und regionale Behörden und Körperschaften** auf eine Weise ins Projekt einzubeziehen, wie dies geplant war?
- Haben sich die **Fremdsprachfertigkeiten** der Lernenden und ihre Lernmotivation verbessert?
- Ist es Ihnen gelungen, den Teilnehmer/innen die unterschiedlichen **europäischen Kulturen** stärker ins Bewusstsein zu rufen?
- Ist es Ihnen gelungen, eine **europäische Dimension** in den Lehrplan einzuführen oder sie dort zu verankern?
- Wurden die geplanten **Endprodukte** fertig gestellt / die geplanten **Ergebnisse** erreicht?

Eine gute Projektevaluierung verlangt klare und von allen geteilte Projektziele, angemessene Evaluierungsinstrumente und gut ausgebildete Evaluatoren. Jedes Projekt ist einzigartig, und eine Evaluierung ist nur dann wirksam, wenn sie auf das Projekt und seine Ziele zugeschnitten ist.

Sollten Sie mit Ihren Antworten auf die obigen Fragen nicht zufrieden sein, lesen Sie bitte die folgenden Webseiten, wo Sie weiteres Material und weitere Werkzeuge finden:

- ◆ Eine Checkliste, die Ihnen bei der Selbst-Evaluierung hilft. Sie finden Sie auf der Webseite der Europäischen Kommission: [http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/comenius/tools\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/comenius/tools_en.html)
- ◆ Ein Handbuch und Evaluierungswerkzeuge unter <http://www.MICE-T.net> (© MICE)

Häufig ist es hilfreich, einen **unabhängigen Gutachter** in die Partnerschaft einzubinden; alternativ ist ein Partner kontinuierlich verantwortlich für Projektevaluierung. Zu viel Verantwortung könnte sonst auf dem Projektkoordinator lasten, der zu Recht größere Verantwortung für kontinuierliches Projektmonitoring trägt als die anderen Partner.

## Teil I

*Thema: "Verbreitung (= Dissemination) und Nutzbarmachung der Ergebnisse"*

Im LLP Glossar [http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/glossary\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/glossary_en.html) findet sich die folgende Definition: "Aktivitäten, die sicherstellen sollen, dass die Ergebnisse des Programms für Lebenslanges Lernen und seiner Vorgänger im großen Rahmen angemessen anerkannt, demonstriert und durchgeführt werden." Verbreitung wird auch häufig beschrieben als Prozess des Sich-Austauschens über Ergebnisse und Erfahrungen. Dies soll die Denk- und Handlungsweise anderer beeinflussen oder ihnen eine neue Idee, ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung ins Bewusstsein rufen.

In Partnerschaften konzentrieren Sie sich auf den Prozess, nicht so sehr auf das Endprodukt, und auf die Erfahrungen eher als auf die Ergebnisse, und dies beeinflusst natürlich Ihre Verbreitungsaktivitäten und -strategien.

Sie sollten nicht warten, bis das Projekt beendet ist, bevor Sie sich über Ihre Erfahrungen und Ergebnisse **austauschen**. Zwischen Information, Kommunikation und Verbreitung besteht eine Verbindung. Wenn Sie Information und Kommunikation als Bestandteile des Verbreitungsprozesses ansehen, sind Sie offen für nützliche Beiträge aus Ihrer Zielgruppe, und zwar direkt vom Beginn des Prozesses an.

Viele nützliche Tipps von erfahrenen Projektteilnehmer/innen wurden auf der Webseite der Europäischen Kommission zusammengestellt: [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/valorisation/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/valorisation/index_en.html)

### **Was möchten Sie erreichen?**

- In der angesprochenen Zielgruppe **Bewusstsein schaffen**.
- Mit Hilfe der verbreiteten Information **Verständnis** erzeugen und die **Unterstützung** anderer gewinnen.
- Andere außerhalb Ihrer eigenen Organisation **einbeziehen**.
- Eine **Veränderung in Einstellungen und Denkweisen** hervorbringen.
- Eine **Veränderung in der Einstellung der Zielgruppe** hervorbringen.
- **Neue Verhaltensmuster** innerhalb der Zielgruppe – den Endverbrauchern der Projektergebnisse.

Man kann auf viele weitere Arten die Ziele des Verbreitungsprozesses beschreiben - motivieren, inspirieren, vorschlagen, die Aufmerksamkeit lenken auf, Neugier wecken, aufklären, ermutigen, sichtbar machen, lenken, zusammenfassen, konzentrieren, warnen, verhindern, einführen ... Die Hauptsache ist, dass Sie sich **Ihrer Ziele bewusst** sind und dass Sie eine angemessene Methode wählen.

### **Warum und für wen ist Verbreitung wichtig?**

- **Das Projekt ist beendet – aber die Ergebnisse leben weiter und sind nur von Bedeutung, wenn Sie nutzbar gemacht werden und in tatsächlichen Veränderungen resultieren.**
- **Abgeschlossen– aber nicht beendet.** Das Projekt trägt zum lebenslangen Lernen und persönlicher Entwicklung bei, sowohl bei denjenigen, die das Projekt durchführen, als auch bei denjenigen, die das Projekt unterstützen will.
- Machen Sie den Mitarbeiter/innen und den Lernenden **bewusst, welche gute Arbeit sie geleistet haben.**
- **Machen Sie allen, die es interessiert** und auch einer breiteren Öffentlichkeit bewusst, was Sie erreicht haben.
- **Nehmen Sie Einfluss auf Entscheidungsträger** – dies ist auch für sie als Basis für Entscheidungsfindung wichtig.
- Erwecken Sie allgemeines **Interesse** an transnationalen Kooperationen.
- Erwecken Sie Interesse am **Sprachenerwerb.**
- **Wecken Sie das Bewusstsein** für europäische kulturelle Vielfalt und Ähnlichkeit.

### **Was muss verbreitet werden?**

Es ist von größter Wichtigkeit, dass die Projektteilnehmer/innen eine gemeinsame Vision und ein gemeinsames Verständnis davon haben, was verbreitet werden soll. Die stellt nicht nur den gemeinsamen Rahmen her, sondern es versetzt die Teilnehmer/innen auch in die Lage, das Projekt und die geplante Verbreitung auf sachkundige Art zu beschreiben.

Welches Werkzeug Sie wählen hängt davon ab, welches Verständnis Sie von Ihrer Zielgruppe und auch Ihren Zielen haben. Möchten Sie **ein größeres Bewusstsein oder veränderte Einstellungen erreichen**, oder soll Ihre Zielgruppe **neue Verhaltensmuster** lernen?

Das Ziel kann sich auch verändern, je nachdem, wo Sie sich selbst im Prozess befinden, und so kann ggf. eine gezielte, geplante Methodenänderung angezeigt sein. **Methoden, die Sie unter anderem im Verbreitungsprozess anwenden können:**

- **Informelle Treffen von Angesicht zu Angesicht** – unbestritten die beste Methode, Überzeugungsarbeit zu leisten
- **Briefings**, Seminare, Workshops, Konferenzen, Ausstellungen – bieten alle die Möglichkeit, zu informieren und zu diskutieren
- Gedrucktes Material, z.B. **Berichte**
- **Webseiten** – aber vergessen Sie nicht, sie auf den neuesten Stand zu bringen!
- **Verlinkungen** mit anderen Webseiten
- Videos, CDs, DVDs oder andere audiovisuelle Medien
- **Massenmedien** – legen Sie sich Strategien zurecht, um ihre Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen
- E-Mail-Listen für Massenversendungen von **Newslettern** – kontinuierliche Verbreitung von Projektergebnissen
- **Direkte** Anwendung in einer Lernsituation – das ursprüngliche Ziel von Verbreitungsaktivitäten
- **Informationsbeauftragte**
- **Presseveröffentlichungen**
- ♦ **Blindenschrift**, damit Sehbehinderte Zugriff haben, oder andere Methoden, die speziell darauf zugeschnitten sind, den Ansprüchen anderer Formen von Behinderungen gerecht zu werden

### ***Was gilt es, bei den Verbreitungsaktivitäten zu vermeiden?***

Wenn Sie gänzlich von einer Aktivität in Anspruch genommen sind, können Sie leicht aus den Augen verlieren, wer eigentlich die Nutznießer sind. Es ist hilfreich, die folgenden Punkte im Kopf zu behalten, wenn Sie Ihre Ergebnisse und Erfahrungen verbreiten:

- **Verzichten Sie darauf, viele Fotos Ihrer Projekttreffen zu zeigen** – wie viel Spaß macht es, ein Familienfotoalbum anzuschauen, wenn Sie niemanden kennen?
- Vermeiden Sie es, über jedes Treffen im Detail zu berichten – **kommen Sie auf den Punkt!**
- Teilen Sie sowohl die **Erfahrungen** als auch die **Ergebnisse** mit – **Meta-Lernen** ist genau so wichtig!
- **Schriftliche Information** kann **im Vorfeld** verteilt werden – persönliche Treffen bieten die Gelegenheit, in größerer Tiefe über Dinge zu sprechen (in Form von Seminaren) und so die Basis zu schaffen, Einstellungen und zukünftige Verhaltensmuster zu verändern.
- Versuchen Sie, nicht allen dieselbe Information zu geben, sondern **schneiden** Sie sie auf die Zielgruppe **zu**.
- Tappen Sie nicht in die Falle, die Verbreitungsaktivitäten bis zum Ende des Projekts aufzubewahren – Sie verpassen dadurch die Gelegenheit, **Rückmeldungen** und **Unterstützung** von anderen interessierten Akteuren zu bekommen.
- **Halten Sie sich an Qualität, nicht an Quantität** – es ist wirksamer, wenige Worte zu wählen, die aber Interesse wecken.
- Seien Sie (sich) direkt von Beginn an darüber klar, wem die Projektergebnisse „gehören“, damit Diskussionen z.B. über **Urheberrechte** nicht den Abschluss der Zusammenarbeit überschatten.

### ***Welche anderen Wirkungen hat die Verbreitung, abgesehen davon, dass Ergebnisse mitgeteilt werden?***

Alle Projektaktivitäten haben sowohl positive als auch negative Nebenwirkungen. Einige der offensichtlichsten positiven Nebenwirkungen sind hier aufgezählt:

- Rückmeldungen im Verlauf des Projekts
  - Richtungsänderung
  - Bessere Qualität
- **Gestärkte Zusammenarbeit und ein Gefühl der Solidarität innerhalb Ihrer eigenen Organisation** – wenn Verantwortung und Befugnisse geteilt werden und das Projekt von Anfang an Unterstützung erfährt
- Stärkere **Sichtbarkeit** der Organisation in der lokalen Gemeinde
- Stärkung von **Innovation** in der Gesellschaft
- Neue **Energie** und **Ideen**
- **Neue Kontakte und neue Projekte – ansteckend!**
- **Bewusstsein** im Hinblick auf andere Kulturen und eine Bereitwilligkeit, kulturelle Unterschiede anzuerkennen
- **Fremdsprachliche Kompetenz** und bessere Kommunikationsfähigkeit
- **IKT-Fertigkeiten**
- Ein Verständnis der eigenen Kultur, wenn Sie anderen Kulturen begegnen.
- **Persönliche Entwicklung** und Entwicklung der eigenen Fähigkeiten.