Kompendium: Curricula der Weiterbildungskurse I

Handbuch zu nationalen Pilottrainings für erstmalige internationale Projektmanager*innen

Erasmus+

Kompendium: Curricula der Weiterbildungskurse I. Handbuch zu nationalen Pilottrainings für erstmalige internationale Projektmanager*innen

Herausgeberin: Marianna Labbancz; Co-Herausgeber*innen: Agnieszka Dadak, Hans Jørgen Vodsgaard, Aron Weigl, Oliver Löscher, Lorenza Lupini, Luca Bordoni.

© 2020: FHSASB – Folk High School Association Surrounding Budapest (HU), Cooperativa Sociale Onlus scpa (IT), Foundation of Alternative Educational Initiatives (PL), EDUCULT – Denken und Handeln in Kultur und Bildung (AT), Interfolk – Institut for Civilsamfundet (DK).

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

Herausgeber: FHSASB

1. Auflage, Juli 2020

Bild: Unsplash

Dieses Dokument wurde im Rahmen des zweijährigen Entwicklungsprojekts Erasmus plus von Sept. 2018 bis Aug. 2020 entwickelt mit dem Titel: „First-time international project realisers support network“.

Dieses Kompendium wurde als erster Teil/Veröffentlichung des fünften intellektuellen Outputs im Rahmen des zweijährigen Entwicklungsprojekts Erasmus plus, Sept. 2018 - Aug. 2020, entwickelt: First-time international project realisers support network.

Das Projekt wurde von der polnischen Nationalagentur des Erasmus+-Programms der Europäischen Union unterstützt.

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. Grundlagen der Andragogik ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

1.1. Besonderheiten der Erwachsenenbildung 7

1.2. Die Funktion der Erwachsenenbildung ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

2. Methodik der Erwachsenenbildung ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

2.1. Methodologische Prinzipien der Erwachsenenbildung ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

2.2. Allgemeine Hauptmerkmale der Methoden der Erwachsenenbildung **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

2.3. Auswahl der Trainingsmethode ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

2.3.1. Dozent*innen-/Lehrer*innenzentrierte Methoden 11

2.3.2. Teilnehmer*innen-/Lernendenzentrierte Methoden 14

3. Die Ergebnisse der Basiserhebungen ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

3.1. Zusammenfassung der Erwartungen an die Ausbildung in den Umfragen.... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

3.2. Die Vorschläge für die nationalen Ausbildungen ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

3.2.1. Entwicklung der Projektmanagement-Fähigkeiten 22

3.2.2. Organisatorische Fähigkeiten der Führungskräfte/Mitglieder des Managements 22

3.3. Die Erwartungen an die Ergebnisse während der Ausbildungsgestaltung.... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

4. Die Ausbildungen zur Vorbereitung der internationalen Zusammenarbeit.... Fehler! Textmarke nicht definiert.

4.1. Zielsetzungder Ausbildung ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

4.2. Bedarfsanalyse ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

4.3. Zielgruppen ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

4.4. Rekrutierung und Einschreibung ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

4.5. Die Teilnehmer*innen ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

4.6. Inhalt der Ausbildung 30

4.7. Die Ausbildungsmethodik ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

4.8. Lernmaterialien ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

4.9. Lernumfeld ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

4.10. Evaluation 33

4.11. Kompetenzen der Ausbilder*innen ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

5. Gelernte Lektionen. Vorschläge für die zukünftigen nationalen Trainings ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

ANHÄNGE **40**
A.1. Tabelle der Abbildungen 40
A.2. Verweise 41
Anlage ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

Vorwort

„He who knows nothing, loves nothing. He who can do nothing understands nothing. He who understands nothing is worthless. But he who understands also loves, notices, sees. […] The more knowledge is inherent in a thing, the greater the love. […] Anyone who imagines that all fruits ripen at the same time as the strawberries knows nothing about grapes.“ — Paracelsus

Die internationale Zusammenarbeit ist Teil der Arbeit einer Reihe von europäischen NGOs, die sich mit lebenslangem Lernen befassen. Viele Organisationen beteiligen sich jedoch nicht an internationalen partnerschaftlichen Kooperationen oder sind nicht in der Lage, sich erfolgreich daran zu beteiligen. Internationale Zusammenarbeit kann Organisationen helfen, interne Lernprozesse zu initiieren und ihre alltäglichen organisatorischen Praktiken zu erneuern. Dies ist ein wichtiger Vorteil der europäischen Kooperationsprogramme, zu denen auch die Erasmus+-Programme gehören. Um Ziele erfolgreich zu erreichen, werden Zeit und Personal benötigt. Ein internationales Projekt zu beginnen ist eine Herausforderung, aber die Umsetzung kann sogar noch schwieriger sein. Projektleiter*innen brauchen Unterstützung und besondere Fähigkeiten auf internationaler Ebene. Wie können internationale Projektmanager*innen in diesem Bereich gefördert werden? Erstens brauchen sie Hilfe, weil sie - wie sich oft herausstellt - meist nicht vorbereitet sind, in einem internationalen Umfeld zu arbeiten.

Das zweijährige Entwicklungsprojekt Erasmus+, das von September 2018 bis August 2020 durchgeführt wird und den Titel "First-time international project realisers support network" trägt, befasst sich genau mit diesem Thema.

Der Partnerschaftskreis besteht aus fünf Organisationen aus fünf EU-Mitgliedstaaten, die im Bereich des lebenslangen Lernens, der Kultur, der Sozialarbeit und der Entwicklung der Zivilgesellschaft tätig sind. Der Partnerschaftskreis umfasst:

Der Koordinator:
FAIE – Foundation of Alternative Educational Initiatives (PL) – www.fundacjaaie.eu
Die Partner:

- COOSS – Cooperativa Sociale COOSS MARCHE ONLUS scpa (IT) – www.cooss.it
- FHSASB – Folk High School Association Surrounding Budapest (Budapest Környéki Népfőiskolai Társaság - BKNSZ) - http://www.bknsz.hu[1]
- Interfolk – Institut for Civilsamfund (DK) – www.interfolk.dk
- EDUCULT – Denken und Handeln in Kultur und Bildung (AT) – https://educult.at

Das Gesamtziel dieses Projekts ist es, die zunehmende Innovationsfähigkeit der Erwachsenenbildungsorganisationen in Bezug auf die Bildungsmethodik zu unterstützen, erwachsene

[1] Bis September 2019 war der ungarische Projektpartner die Hungarian Folk High Scool Society.

Lernende und Erwachsenenbildungsorganisationen zu erreichen und sie dabei zu unterstützen, neue Wege und Tätigkeitsbereiche zu beschreiten, um aktiv zu werden.

Das Ziel unseres Handbuchs für zukünftige Teilnehmer*innen internationaler Zusammenarbeit ist es, die Grundlagen der Andragogik, die Methoden der Erwachsenenbildung zu betrachten und Beispiele und Anordnungen nationaler Ausbildungen darzulegen, die für die internationale Zusammenarbeit geeignet sind.

Wir hoffen, dass das Handbuch auch neue Erkenntnisse liefern wird, um andere Akteure der europäischen Zivilgesellschaft, die sich mit lebenslangem Lernen befassen, zu ermutigen, ihre internationalen Projekte und europäischen Kooperationsaktivitäten zu stärken.

Júlia NAGY
Vorstandsvorsitzende von FHSASB

1. Grundlagen der Andragogik

Heutzutage wird der Begriff des Lernens selbst weiter gefasst. Nach dem Konzept des lebenslangen Lernens ist das Lernen ein ununterbrochener Prozess, weil die Menge an Wissen und Fähigkeiten, die wir in der Schule in einem frühen Lebensalter erwerben, nicht für unser ganzes Leben ausreicht, sodass wir auch als Erwachsene lernen müssen. In dem Konzept taucht jedoch nicht nur die zeitliche (Lebenslanges Lernen), sondern auch die thematische Ausdehnung (Lebensbegleitendes Lernen) auf, je nachdem, welchen Lebensbereich das Lernen abdeckt.

Der Erwachsenenbildung einschließlich des lebenslangen Lernens (LLL) kommt in der Europäischen Union eine besondere Bedeutung zu. Der Hauptgrund dafür sind die großen Veränderungen in der Gesellschaft und der Wirtschaft - die zum Teil ähnlich wie in der industriellen Revolution verlaufen. Eine der möglichen Antworten auf diese Herausforderungen sind die Erwachsenenbildung und das LLL, die für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und der Beschäftigungs- und Anpassungsfähigkeit Europas von wesentlicher Bedeutung sind. Aber nicht nur das komplexe soziale und politische Verständnis Europas und die Stärkung des sozialen Zusammenhalts, sondern auch die Lebensqualität des Einzelnen spielen eine wichtige Rolle.

1. Vergleichstabelle: Pädagogik und Andragogik

	Pädagogik	**Andragogik**
Lernen	*Abhängig.* Die/der Lehrer*in gibt vor, was, wann und wie ein Fach gelernt wurde.	*Selbstbestimmt und unabhängig.* Die Aufgabe der Lehrer*innen ist es, das Lernen zu fördern und zu unterstützen.
Erfahrung	*Von geringem Wert.* Was zählt, ist die Erfahrung der Lehrer*innen und der Lehrext. Daher ist die Lehrmethode didaktisch.	*Eine reiche Erfahrung als Ressource.* Die Lehrmethode beinhaltet Diskussion, Problemlösung usw.
Bereitschaft	*Die Menschen lernen, was die Gesellschaft von ihnen erwartet.* Der Lehrplan ist standardisiert.	*Die Menschen lernen, was sie wissen müssen*. Lernprogramme sind um die Anwendung im Leben herum organisiert.
Orientierung	*Erfassen der Thematik.* Der Lehrplan ist nach dem Schwerpunktthema gegliedert.	*Lernen auf Grundlage von Erfahrungen.* Menschen sind leistungszentriert in ihrem Lernen.
Motivation	*Externe Faktoren.* Beispiele sind Eltern, Versagensängste usw.	*Interne Faktoren.* Beispiele sind Selbstwertgefühl, Lebensqualität usw.

Quelle: Übernommen von Knowles (1984: 812).

Besonderheiten des kindlichen Lernens	Besonderheiten der Erwachsenenbildung
• abhängige Akzeptkontrolle	• unabhängig, eigenverantwortlich
• leicht beeinflussbar	• nicht möglich oder schwer zu beeinflussen
• Hauptaufgabe: Lernen	• Hauptaufgabe: Arbeit
• viel Zeit zum Lernen	• wenig Zeit zum Lernen
• ein wenig Erfahrung	• viel Erfahrung
• auswendig Lernen	• Suche nach logischen Verbindungen
• theoretisch	• praktisch
• externe Überprüfung (Eltern, Lehrer)	• innere Erwartungshaltung
• Hauptinformationsquelle: Lehrer	• viele externe Informationsquellen
• allein studieren	• Lernen in einer Gruppe (auch)
• hohe Toleranz für Fehler	• geringe Toleranz für Fehler
• untergeordnete Lehrer*innen-Schüler*innen-Beziehung	• partnerschaftlicheLehrer*innen-Schüler*innen -Beziehung

1.1. Besonderheiten der Erwachsenenbildung

2. Tabelle: Vergleich zwischen Lernen im Kindesalter und Lernen im Erwachsenenalter

Quelle: Zrinszky 1996.

Formales, nicht-formales und informelles Lernen in jeder Lebensphase beschränkt sich nicht nur mehr auf den Erwerb von Wissen und Kompetenzent, sondern stellt eine Handlung dar, die sich auf die gesamte Lebensweise auswirkt.

3. Tabelle: Formales, nicht-formales und informelles Lernen

Formal	Nicht-formal	Informell
Gewöhnlich in der Schule	Außerschulische Einrichtung	Überall
Vielleicht repressiv	Meist unterstützend	Unterstützend
Meist vorbereitet	Strukturiert	Unstrukturiert
Motivation ist typischerweise eher extrinsisch	Entweder extrinsisch oer intrinsisch	Motivation ist meist intrinsisch

Verpflichtend	Meist freiwillig	Freiwillig
Lehrer*innen geleitet	Kann Lehrer*innengeleitet sein	Meist lerngeleitet
Lernen wird bewertet	Lernen wird meist nicht bewertet	Lernen wird nicht bewertet
Fortlaufend	Meist nicht fortlaufend	Nicht fortlaufend

Quelle: Eshach 2007.

1.2. Die Funktion der Erwachsenenbildung

Die Funktionen der Erwachsenenbildung haben sich im Laufe der Jahre ständig verändert. Die beiden wichtigsten (permanenten) Funktionen sind die Verbesserung der spezifischen Arbeitsmarktsituation des Einzelnen und seine allgemeine persönliche Entwicklung.

4. Tabelle: Mögliche Gruppierung der Erwachsenenbildungsfunktion

	Functions for labour market	**Life quality promotion**
Hauptziel	• Entwicklung von Humankapital • existenzielles Sicherheitsgefühl des Erwachsenen • Stärkung und Verbesserung der Arbeitsmarktsituation für Erwachsene	• Personalentwicklung • Stärkung des Gefühls der geistigen Sicherheit des Erwachsenen • Verbesserung der Lebensqualität
Entwicklungs-richtung	• Spezial-/Berufskenntnisse • Wissenstransfer • Fremdsprachenkompetenz • IT-Kompetenz	• Lernkompetenz • Kommunikationskompetenz • Kooperationskompetenz • Sozialkompetenz • Kulturelle Kompetenz
Hauptfeld	• formal training.	• Nicht-formales Lernen • Informelles Lernen
Hauptfunktion	• providing qualification competence • replacement • intragenerational social mobility promoting • Stabilization, existential	• Selbstentwicklung • Persönlichkeitsentwicklung • Erholung • Erwachsenen-Sozialisation • Lebenskompetenzen • gemeinschaftlich-zivile Basis

Quelle: Horváth 2015: 71-73.

2. Methodik der Erwachsenenbildung

2.1. Methodische Grundlagen der Erwachsenenbildung

Laut dem Buch *The Fundamental Principles Behind Effective Adult Learning Programs (Cordiner 2016)* müssen Trainings, um effektives Lernen für Erwachsene zu ermöglichen, so gestaltet werden, dass sie den folgenden Kernprinzipien der Erwachsenenbildung entsprechen:

Selbstbestimmtes Lernen
Der erste Unterschied besteht laut Knowles darin, dass Erwachsene autonom und selbstbestimmt sind, d.h. dass sie unter einem hohen Maß an Selbstverwaltung und nach ihren eigenen Gesetzen, Überzeugungen und Werten leben. Sie müssen den Nutzen, die Werte und den Zweck eines Lernprogramms kennen. Sie müssen wissen, warum sie lernen und was sie lernen. Wenn sie den Zweck oder Wert nicht einschätzen können, werden sie zögern, sich auf die Lernintervention einzulassen.

Lernen durch Handeln
Erwachsene lernen durch direkte Erfahrung; deshalb müssen ihre Trainings- und Lerninterventionen eine aktive und praktische Beteiligung einschließen und umsetzbare Techniken und Methodiken anbieten, die ihren Alltag unmittelbar verbessern.

Relevanz
Der Inhalt eines Ausbildungsprogramms muss sinnvoll und relevant für die erwachsenen Lernenden, ihr Leben und ihre Tätigkeit sein. Sie müssen sehr klar erkennen, warum dies für sie persönlich wichtig ist und wie es sich auf ihr Leben auswirkt.
Der unmittelbare Nutzen des Lernens muss für den Lernenden klar verständlich sein. Wenn sie nicht erkennen können, wie sie das Lernen persönlich auf ihr eigenes Leben und ihre eigene Rolle anwenden können, zeigt sich, dass sich die Motivation für die Trainingsintervention deutlich reduziert.

Erfahrung
Erwachsene Lernende müssen in der Lage sein, auf ihre bisherigen Erfahrungen zurückzugreifen, um ihr Lernen zu unterstützen. Die Ausbildung muss kontextualisiert werden, damit sie die Sprache verwenden können, mit der sie vertraut sind. Wir müssen Fallszenarien und Beispiele auswählen, auf die sie sich beziehen können, und uns auf ihre unmittelbaren früheren Lebens-, Arbeits- und sozialen Erfahrungen beziehen, um die Bedeutung des Lernens in ihre Welt zu bringen, so wie sie sie verstehen.

Multisensorisches Lernen
Erwachsene Lernende brauchen multisensorische Lern- und Lehrmethoden. Wir müssen sicherstellen, dass unsere Lerninterventionen über angemessen proportionierte Vermittlungstechniken verfügen, die den Bedürfnissen in den Bereichen Audio, Bild, Lesen/Schreiben, Kinästhetik, abhängiges und unabhängiges Lernen gerecht werden.

Praxis
Erwachsene Lernende beschäftigen sich oft mit Lernen, weil ein Problem gelöst werden muss. Das Üben von Fertigkeiten in einer kontrollierten Umgebung ermöglicht es ihnen, ihre

Selbstwirksamkeit bei neuen Aufgaben zu steigern, die sie darauf vorbereiten, außerhalb der Lernumgebung autonom zu handeln. Je mehr ein erwachsener Lernender neue Fertigkeiten, Kompetenzen oder die Anwendung von Wissen üben kann, desto stärker wird die Lernintervention eine transformative Wirkung haben.

Persönliche Entwicklung
Die intrinsischen und persönlichen Wünsche und Ambitionen eines erwachsenen Lernenden müssen bei der Planung und Durchführung von Erwachsenenbildungsprogrammen berücksichtigt werden. Wenn die Lernenden älter werden, verlagert sich der Grund für ihre Teilnahme an Lernprogrammen oft von externen Faktoren (z.B. eine Beförderung zu erhalten) auf interne Faktoren, wie z.B. das Lernen aus reinem Vergnügen oder das Interesse, etwas Neues zu lernen.

Beteiligung
Wirksame Programme zur Erwachsenenbildung sollten geplant werden, auch für das Feedback und die Beratung der Lernenden. Erwachsene müssen das Gefühl haben, dass sie ein Gefühl der Verantwortung, Kontrolle und Entscheidungsfindung über ihr Lernen haben. Sie müssen in die Planung, Bewertung und Beratung ihres eigenen Lernprozesses einbezogen werden, um bei dessen erfolgreicher Durchführung voll und ganz dabei zu sein.
In Bezug auf die Bildung erfordert dies die Flexibilität der Lernsituation, des Lernprogramms und vor allem, dass die*der Pädagoge*in die Teilnehmer*innen aktiv so einbezieht, dass sie ein gewisses Maß an Kontrolle darüber haben, was sie tun oder tatsächlich wie viel sie lernen.

2.2. Allgemeine Merkmale der Methoden der Erwachsenenbildung

Die Methodik sollte nicht vorschreiben, universelle Empfehlungen zu geben, bzw. "Rezepte" zu geben. Die*der Trainer*in muss herausfinden, in welchen Fällen welche Methode die geeignetste ist.

Die Auswahl der Lehrmethoden sollte auf dem gesamten Lehr-/Lernprozess basieren und es wird empfohlen, die folgenden Hauptaspekte zu berücksichtigen:

- ***Zu erreichendes Ziel:*** Das Ziel des Lehr-/Lernprozesses bestimmt die zu vermittelnden Inhalte und die anzuwendenden Methoden. Im Wesentlichen müssen die Methoden dazu dienen, das Ziel auf dem sichersten, vollständigen und effizientesten Weg zu erreichen.
- ***Zu vermittelnde Inhalte*** (Thema, Gegenstand).
- ***Didaktische Aufgabe*** (z.B. Motivation, Lehren und Lernen neuen Wissens, Anwendung vorhandenen Wissens, Entwicklung von Fähigkeiten, Systematisierung, Zusammenfassung, Wiederholung, Bewertung)
- ***Persönliche Bedingungen:***
  *Erwachsenenbildner*innen:* Bereitschaft, Kompetenz in der Methodik der Erwachsenenbildung.
  Teilnehmer: Anzahl, Ausbildung, Leistung, gegenseitiges Wissen, Vorkenntnisse zum Thema, Einstellung zu den Methoden.
- ***Objektive Bedingungen:***
  - *Ort*
  - *Verfügbare Zeit*

In Wirklichkeit ist die Wahl der Methoden selbst für Pädagog*innen und Erwachsenenbildner*innen mit langjähriger Erfahrung keine leichte Aufgabe.

Die wichtigsten allgemeinen Merkmale der Methoden der Erwachsenenbildung sind:

- ♣ *praxisorientiert:* Der Erwachsene ist praxisorientiert, will die Lernergebnisse in seiner Arbeit und in allen Lebensbereichen anwenden, der Unterricht soll problemorientiert sein,
- ♣ *Vertrauen auf Lebens- und Arbeitserfahrung*: die eigene Welt des erwachsenen Lernenden, individuelle Erfahrung, Erfahrung und Vertrauen in die Lesefähigkeit,
- ♣ *Aktivität, Kooperation, Unabhängigkeit:* Die Lernenden sollten in den Bildungsprozess einbezogen werden, die Lehrmethoden sollten die Selbsttätigkeit und die sozialen Fähigkeiten der Lernenden entwickeln.

2.3. Auswahl der Trainingsmethode

Das Repertoire an Lehrmethoden wird ständig erweitert. Die Methoden können auf verschiedene Weise gruppiert werden, aber keine kann als perfekt bezeichnet werden. Einer der häufigsten Aspekte ist die Gruppierung auf der Grundlage der Dominanz der Akteur*innen. Auf diese Weise können wir zwischen Trainer*innen-/Lehrer*innen- und Teilnehmer*innen-/Lernenden-zentrierten Methoden unterscheiden.

*5. Tabelle: Lehrmetodologie nach der Dominanz der Akteur*innen*

Dozent*innen-/Lehrer*innen-zentrierte Methoden	**Teilnehmer*innen-/Lernenden-zentrierte Methoden**
• Präsentation/Vortrag • Erklärung • Konversation/Diskussion	• Teamwork • Training • Situationsspiele • Projektmethodologie • Diskussionsmethodologie

Quelle: Szokoly-Csoma 2012.

*2.3.1. Dozent*innen-/Lehrer*innen-zentrierte Methoden*

PRÄSENTATION/VORTRAG

Die Präsentation ist eine monologe Methode der mündlichen Kommunikation, die dazu dient, ein Thema logisch und detailliert zu erklären. Die ideale Struktur entspricht der zur Verfügung stehenden Zeit:

- Einführung 10%,
- Erklärung 80%,
- Abschluss 10%.

Neben der reinen, klassischen Form der Präsentation gibt es auch eine vereinfachte bzw. gemischte Präsentation, deren Kernpunkt die Kombination aus Dialoglösungen ist (z.B. Schüler*innenbefragung, Erklärung der Trainer*innen, Diskussion). Es ist wichtig, dass sich die*der Referent*in im Vorfeld und während der Präsentation kontinuierlich auf das jeweilige Publikum, den Zeitrahmen und die infrastrukturellen Gegebenheiten einstellen kann.

Vorteile der Präsentation:

- ♣ große Menge an Informationen, Transfer von neuem Wissen in kurzer Zeit,
- ♣ gibt ein umfassenderes Bild eines größeren Themas,
- ♣ kann viele Lernende einbeziehen,
- ♣ ermöglicht eine vielseitige Darstellung des Themas.

Nachteile eines Präsentation:

- ♣ gibt einmaliges Wissen, geringe Effizienz bei der Erinnerung an das Gehörte,
- ♣ bearbeitet das Problem meist nur aus der Sicht der*des Vortragenden,
- ♣ es gibt wenig Interaktion zwischen den beiden Parteien,
- ♣ die Wirkung ist kaum messbar.

*Empfehlungen für Trainer*innen:*

- ♣ Informieren Sie sich im Voraus über den Zweck des Vortrags, die Umstände und die Zuhörer*innen (Alter, Zusammensetzung, Vorkenntnisse zum Thema)!
- ♣ Planen Sie die Struktur der Präsentation im Voraus, machen Sie ggf. eine Skizze mit einem Zeitplan!
- ♣ Bauen Sie auf den bisherigen Erfahrungen der Teilnehmer*innen auf!
- ♣ Lesen Sie den Text Ihres Vortrags nicht nur vor!
- ♣ Veranschaulichen Sie das, was Sie zu sagen haben, mit Beispielen, aber ihre Ausführungen sollten die Lernenden nicht von der Hauptgedankenlinie der Vorlesung ablenken!
- ♣ Illustrieren Sie mit verschiedenen Werkzeugen!
- ♣ Sprechen Sie im richtigen Tempo, nicht zu schnell und nicht zu langsam!
- ♣ Bauen Sie Ihre Präsentation gut auf! Fassen Sie jede Struktureinheit am Anfang und am Ende sowie an den inhaltlichen Knotenpunkten kurz zusammen!
- ♣ Betonen Sie den Hauptpunkt, z.B. durch Wiederholung, lauteres und langsameres Sprechen, Pause, Geste!

Die Demonstration (Vorführung, Veranschaulichung) kann eine unabhängige Methode sein, aber sie kann andere Methoden, wie z.B. die Präsentation, ergänzen. Es geht um die Visualisierung, die den Lehr-Lernprozess effizienter machen kann, denn je effektiver wir unsere Sinne einsetzen, desto effektiver ist das Lernen.
Wissenschaftliche Studien (Dale, 1969) haben gezeigt, dass wir uns im Allgemeinen erinnern an

- 10% von dem, was wir lesen,
- 20% von dem, was wir hören,
- 30% von dem, was wir sehen,
- 50% von dem, was wir hören und sehen,
- 70% unserer eigenen Worte und
- 90% unseres eigenen aktiven Handelns.

Praktische Veranschaulichungen im Lernprozess können zur Entwicklung eines bildhaften, illustrativen Denkens, zur Erforschung praktischer Anwendungsmöglichkeiten, zum Erwerb von Aktivitäten, zur Anwendung des Gelernten und zur Weckung des Interesses der Studierenden beitragen. Mittel der Veranschaulichung können z.B. eine Flipchart-Tafel, ein Computerprojektor, reale Gegenstände, Modelle, Filme sein.

ERKLÄRUNG

Die Erklärung hilft, Gesetze, Regeln, Theoreme und Konzepte zu verstehen. Sie wird auch verwendet, um kausale Zusammenhänge darzustellen und zu verstehen.
Die interpretative Erklärung interpretiert Begriffe.

Die beschreibende Erklärung beschreibt einen Prozess oder eine Struktur.
Die erklärende Erklärung erforscht die Ursachen der Phänomene und Zusammenhänge.

Die Erklärung hilft, ein Phänomen, ein Ereignis, einen Prozess, eine Person, ein Objekt auf sinnliche Weise darzustellen. Sie regt vor allem die Phantasie und die Emotionen der Lernenden an. Sie unterscheidet sich von der Präsentation durch ihren kürzeren Umfang, während sie sich von der Erklärung durch den Zweck und die Art der Informationsvermittlung unterscheidet. Auch die Verwendung von Beispielen ist ein wichtiges Erklärungsinstrument.

*Empfehlungen für Trainer*innen:*

- ♣ Bringen Sie Beispiele, die für die Teilnehmer*innen interpretierbar und erfahrbar sind!
- ♣ Verwenden Sie nur einige wenige Beispiele zum Thema!
- ♣ Betonen Sie bei der Beschreibung des Beispiels die Merkmale, die für das Thema relevant sind!
- ♣ Machen Sie auf die Beziehung zwischen dem Beispiel und der Regel aufmerksam!
- ♣ Bauen Sie Ihre Erklärung logisch auf, verwenden Sie erklärende Konjunktionen und sprachliche Formulierungen (z.B. weil, um, um als Ergebnis, also konsequent so, das heißt!)
- ♣ Verwenden Sie illustrative Werkzeuge! (z. B. reale Objekte, Mock-ups, Modelle, Bilder, audio-visuelle Werkzeuge)!

KONVERSATION/DISKUSSION

Auch ein Gespräch oder eine Diskussion kann die Präsentation ergänzen und abschließen. Es zielt darauf ab, gemeinsam ein Thema zu erkunden und einen Prozess des Verstehens einzuleiten. Es kann durch spontane oder bewusste Fragen integriert werden. Das Gespräch kann auch als eine Art Mischung aus offenem und privatem Gespräch gesehen werden.

Vorteile der Konversation:

- ♣ die*der Lehrer*in erhält regelmäßiges Feedback von den Student*innen,
- ♣ die Schüler*innen werden aktiv und kommen sie selbst auf die Lösung,
- ♣ es gibt den Schüler*innen ein gemeinsames Erfolgserlebnis.

Arten von Fragen:

- ♣ Offen: Sie müssen/können eine Menge beantworten Sie können ein Gespräch mit den Befragten beginnen. z.B: Was ist die Meinung von....?
- ♣ Geschlossen/noch zu entscheiden: Kurz gesagt, ein Wort, typischerweise ja/nein, kann beantwortet werden, das geeignet ist, Ausführungen zu begrenzen.
- ♣ Erklärer*in: Fragt nach den Einzelheiten der Sache, es hilft, sich zu fokussieren und sich auf den Punkt zu konzentrieren. z.B: Was genau meinen Sie damit?
- ♣ Alternative: Die*der Interviewer*in bietet eine Auswahl, z.B. Bedarfsanalyse, Untersuchung, Terminvereinbarung. z.B: Wollen Sie die Prüfung mündlich oder schriftlich ablegen?
- ♣ Suggestiv: Mit der Frage des Fragestellers schlägt er dem anderen die Antwort vor, die*der Befragte hat das Gefühl, dass seine Antwort nicht ignoriert wird. z.B: Finden Sie das auch gut?
- ♣ Hypothetisch: Gehen Sie davon aus, dass die*der Befragte bereits etwas entschieden hat und fragen Sie, was er in diesem Fall tun würde. z.B: Wenn Sie Ihren Arbeitsplatz sicherer fänden, würden Sie diesen Vertrag unterschreiben?

- ♣ Reflektierend: Wir fassen das bisher Gehörte zusammen, verdichten es zu einer Frage und suchen so nach Bestätigung.Vermeidet das Nebeneinander-Erzählen.

*Empfehlungen für Trainer*innen:*

- ♣ Achten Sie während des Gesprächs auf das Abstufungsprinzip, gehen Sie nach dem Wissen vor, das aufeinander aufbaut!
- ♣ Versuchen Sie, bei den ersten, leichteren Fragen diejenigen in das Gespräch einzubeziehen, die weniger aktiv und vorbereitet sind!
- ♣ Stellen Sie präzise, klare, knappe und unmissverständliche Fragen!
- ♣ Die Fragen entsprechen den Vorkenntnissen und Erfahrungen der Teilnehmer*innen!
- ♣ Stellen Sie Fragen an die ganze Gruppe!
- ♣ Stellen Sie so viele Fragen wie möglich!
- ♣ Stellen Sie keine suggestiven oder entscheidenden Fragen!
- ♣ Geben Sie genügend Zeit zum Nachdenken und Antworten!
- ♣ Seien Sie bei der Beantwortung taktvoll und ermutigend! Konzentrieren Sie sich auf die positiven Elemente, vermeiden Sie jede Form der negativen Bewertung (Verurteilung, zynische Bemerkungen)!
- ♣ Bringen Sie diejenigen nicht in Verlegenheit, die offensichtlich nicht die richtige Antwort wissen

*2.3.2. Teilnehmer*innen-/Lerner*innen-zentrierte Methoden*

TEAMWORK

Teamarbeit ist eine unabhängige Methode, kann aber auch Bestandteil anderer Methoden sein (z.B. Schulung, Projektmethode, Rollenspiel). Neben der Erweiterung des Wissens zielt sie auch auf die Entwicklung von Kooperationsfähigkeiten ab. Ihre Wirksamkeit beruht auf den gemeinsamen Zielen der Teilnehmer*innen. Die Teamarbeitsmethode ist ein Rahmen, dessen Parameter frei verändert werden können. Sie kann unter anderem den Zweck, den Inhalt, die Arbeitsform, die Gruppengröße, die Gruppenzusammensetzung, die Dauer, die Hilfsmittel und den Ort ändern. Es ist ratsam, dem Prinzip der Graduierung zu folgen, d.h. von einfacheren Gruppenaufgaben zu komplexeren überzugehen. Die ideale Gruppengröße beträgt 3-6 Personen. Die Gruppen können aufgrund ihrer Zusammensetzung (z.B. Geschlecht der Studierenden, Alter, Interessen) homogen oder heterogen sein, sie können sich spontan, nach dem Willen der Studierenden oder unter dem Einfluss der Lehrkräfte entwickeln.

Für die Teamarbeit erforderliche Grundfertigkeiten:

- ♣ Dank sagen und annehmen, wenn für unsere Hilfe gedankt wird,
- ♣ aufmerksam zuhören,
- ♣ andere anerkennen und annehmen können, wenn sie anerkannt werden,
- ♣ geduldiges Warten,
- ♣ um Hilfe bitten und Hilfe geben,
- ♣ sich entschuldigen und verzeihen,
- ♣ Frage und Antwort,
- ♣ nein sagen und andere verstehen, wenn sie nein sagen,
- ♣ Anweisungen geben und befolgen,

- ♣ andere sanft unterbrechen und akzeptieren, wenn andere unterbrechen,
- ♣ anderen zu helfen und nicht von der Aufgabe abweichen,
- ♣ Sinn für Humor,
- ♣ die Einhaltung von Fristen.

Vorteile der Teamarbeit:

- ♣ entwickelt soziale Zusammenarbeit, Vertrauen, Kreativität, Problemlösungs- und Kommunikationsfähigkeiten,
- ♣ fördert die Teilnahme und Interaktion,
- ♣ die Teilnehmer*innen lernen voneinander,
- ♣ die Teilnehmer*innen haben gemeinsame Ziele.

Nachteile der Teamarbeit:

- ♣ nicht bei großer Teilnehmer*innenzahl und wenig Zeit,
- ♣ erfordert eine gründlichere Planung und Organisation im Voraus,
- ♣ erwachsene Lernende sind dem oft abgeneigt (sie haben wenig Erfahrung mit Teamarbeit im öffentlichen Bildungssystem).

*Emphelungen für Trainer*innen:*

- ♣ Definieren Sie jede Gruppenaufgabe klar!
- ♣ Bereiten Sie die notwendigen Arbeitsmittel für jede Gruppe im Voraus vor!
- ♣ Erklären Sie den Zweck, die Bedeutung und den Nutzen der Gruppenaufgabe!
- ♣ Machen Sie die Teilnehmer*innen an der Gruppenaufgabe interessiert!
- ♣ Machen Sie den Teilnehmer*innen bewusst, dass sie auch während der Gruppenarbeit neue Dinge lernen können!
- ♣ Beziehen Sie die Teilnehmer*innen in die Festlegung der Regeln der Gruppenarbeit ein!

TRAINING

Die Interpretation der Ausbildung ist weder in der Literatur noch in der Praxis einheitlich. Einige nennen alle Arten von praxisorientierter Ausbildung "Training", während andere diese nur auf Selbsterkenntnis basierenden, persönlichkeitsorientierte und oft auf sozialen Fähigkeiten basierenden Gruppenentwicklungstechniken nennen. Das Wesen der Ausbildung besteht darin, dass die Teilnehmer*innen das neue Wissen und die neuen Kompetenzen nicht in der Theorie, auf traditionelle Weise, sondern meist in Gruppenarbeit erwerben, vorzugsweise unter realitätsnahen Bedingungen. Die eigenen Erfahrungen der Teilnehmer*innen spielen dabei eine wichtige Rolle. Es zielt nicht nur auf die Entwicklung kognitiver Fähigkeiten, sondern z.B. auch auf die emotionale und Verhaltensentwicklung, die Entwicklung sozialer Fähigkeiten und die Persönlichkeitsentwicklung ab. Je nach Ort kann zwischen Indoor- (vor Ort) und Outdoor- (vor Ort) Trainings unterschieden werden, während je nach Thema über Selbsterkenntnis, Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikations- und Teambildungstraining gesprochen werden kann.

*Empfehlungen für Trainer*innen:*

- ♣ Es ist wichtig sicherzustellen, dass die Teilnehmer*innen den Zweck der während des Trainings durchgeführten Aufgaben verstehen (welche Kompetenzen jede Aufgabe entwickelt, welchen Nutzen sie in der Zukunft haben werden)!
- ♣ Schaffen Sie ein positives Lernumfeld, eine gute und angstfreie Atmosphäre!
- ♣ Beobachten Sie die Interaktionen der Gruppenmitglieder!

- ♣ Ermutigen Sie die Teilnehmer*innen, Fragen zu stellen und ihre Meinung zu äußern!
- ♣ Üben Sie die Selbst- und Gruppeneinschätzung mit den Gruppenmitgliedern!
- ♣ Bereiten Sie die Instrumente vor, die während des Trainings verwendet werden sollen (systematisiert)!
- ♣ Seien Sie freundlich und offen für die Gedanken und Initiativen der Teilnehmer*innen!
- ♣ Lassen Sie die Gruppe nicht allein, weder körperlich noch geistig!
- ♣ Bleiben Sie während der Gruppenarbeit im Raum, stehen Sie den um Hilfe bittenden Teilnehmer*innen zur Verfügung, aber mischen Sie sich nicht in den Gruppenarbeitsprozess ein!

ROLLENSPIELE

Gemeinsames Merkmal und Wesen der Situationsspiele ist das Einlassen auf eine imaginäre, aber lebensnahe Situation, die Abstraktion und die Vereinfachung der Wirklichkeit. Das Rollenspiel ist wichtig, wenn jemand die Rolle einer anderen Person spielt. Wir können zwischen Prä- und Post-Rollenspiel unterscheiden. Im Vorspiel spielen die Teilnehmer*innen eine Rolle in einer imaginären "Als-ob"-Situation. Im Später verarbeiten die Teilnehmer*innen eine bereits erlebte Situation mit ihnen, um ihr bisheriges Verhalten zu definieren und zu bewerten. Dies ist eine besondere Art von Situationsspielen, bei denen sich die Teilnehmer auf das Denken, Planen und Umsetzen einer zukünftigen Situation konzentrieren. Es gibt viele Arten von Situationsspielen.

Vorteile der Rollenspiel-Methode

- ♣ motiviert die Teilnehmer*innen,
- ♣ vermittelt erfahrungsorientiertes, nachhaltiges Wissen, kann lehrreich und überzeugend sein,
- ♣ entwickelt Denken, Selbsterkenntnis, Empathie und Kooperationsfähigkeit,
- ♣ die Beobachter*innenrolle hilft bei der Entwicklung des kritischen Denkens.

Nachteile der Rollenspiel-Methode

- ♣ zeitaufwendig,
- ♣ erfordert einen vollständigen Überblick über das gegebene Thema,
- ♣ kann die Möglichkeit von Konflikten innerhalb der Gruppe erhöhen.

PRPOJEKTMETHODIK

Die Projektmethodik ist eine komplexe Aktivität, die sich auf eine Aufgabe oder Problemlösung praktischer Natur konzentriert. Projekte können kurz (1-2 Tage), mittelgroß (1-2 Wochen) oder langfristig (mehrere Wochen) sein und Einzelpersonen, kleine Gruppen oder Großgruppen einbeziehen.

Hauptmerkmale des Projekts:

- ♣ baut auf dem Interesse der Teilnehmer*innen, den gemeinsamen Aktivitäten von Traner*in und Teilnehmer*innen auf,
- ♣ ermöglicht ein hohes Maß an Freiheit für die Lernenden im gesamten Prozess (Auswahl der Ziele, Planung, Aufgabenausführung),
- ♣ gibt den Lernenden Unabhängigkeit durch einen unterstützenden und weniger wissensvermittelnden Ansatz,
- ♣ löst eine bestimmte Aufgabe oder ein Problem,

- gewährleistet indirekt den Erwerb von Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten,
- nützlich, um die Lerndenden darauf vorzubereiten, wie sie einen für sie wichtigen Prozess durchdenken, vorbereiten und organisieren können.

METHODIK DER DEBATTE

Die Methodik der Debatte ist ein Aufeinandertreffen unterschiedlicher oder gegensätzlicher Ansichten. Es geht um Argumentation und Lösung. Voraussetzung für diese Methodik ist, dass die Parteien an der Diskussion beteiligt sind und Kenntnisse über das zu diskutierende Thema haben.

Die Debatte unterscheidet sich von der Diskussion in:

- keine Fragen und Antworten, sondern Meinungen, Aussagen, Stellungnahmen wechseln sich ab,
- Aussagen, Meinungen sind nicht an Trainer*innen, sondern aneinander gerichtet,
- Aussagen, Meinungen werden nach Übereinstimmung bewertet, nicht nach richtig oder falsch entlang,
- Neben den Trainer*innen werden auch die Meinungen der Lernenden anerkannt.

Nutzen der Diskussion:

- ermutigt die Teilnehmer*innen zum Nachdenken und Aktivsein,
- entwickelt Sprechen, Argumentation und Logik,
- verbessert die Fähigkeiten zur Problemlösung, Entscheidungsfindung und zum Konfliktmanagement und erhöht die Toleranz,
- kann auch zur Entwicklung der Selbsterkenntnis in einem emotional geladenen Dialog beitragen, der das Interesse an dem Thema erhöht.

*Empfehlungen für Trainer*innen:*

- Machen Sie Vorschläge zum Ablauf, zu den Regeln und zur Dauer der Diskussion!
- Kontrollieren Sie die Debatte aus dem Hintergrund, bleiben Sie unparteiisch!
- Stellen Sie Fragen, um die Argumente der Gegenseite kennen zu lernen!
- Ermutigen Sie dazu, die Argumente durch Beispiele zu untermauern!
- Lassen Sie genügend Zeit für Antworten!
- Wiederholen und fassen Sie das Gesagte von Zeit zu Zeit zusammen.
- Heben Sie die Identität der Meinungen hervor!
- Achten Sie auf die verbalen und nonverbalen Hinweise der Teilnehmer*innen!

3. Die Ergebnisse der Basiserhebungen

Dieses Projekt begann mit zwei Umfragen, die einen multilateralen Online-Fragebogen und Interviews umfassten. Jede Partnerorganisation bat darum, sich an der Umfrage zur Datenerhebung zu beteiligen, indem sie relevante Interessenvertreter*innen und Personen im Befragungszusammenhang über ihre Projektaktivitäten einbezog.

Die folgenden vier Gruppen waren daher relevant:

A. Projektmanger*innen mit Erfahrung in der internen Projektzusammenarbeit (mindestens ein internationales Projekt)
B. Organisationsleiter*innen mit Erfahrung im internen Projektmanagement (mindestens ein internationales Projekt)
C. Im internationalen Projektmanagement unerfahrene Projektleiter*innen
D. Im internationalen Projektmanagement unerfahrene Organisationsleiter*innen

Zusammenfassend haben wir es mit zwei Gruppen zu tun:

Gruppe A: Mitglieder der Leitungsorgane - Führungskräfte, Vorstandsmitglieder, Ratsmitglieder usw. der zivilgesellschaftlichen Organisationen, CSOs (d.h. Vereine, Stiftungen, soziale Genossenschaften, Universitäten des dritten Lebensalters, Volkshochschulen, soziale Unternehmen usw.), die im Bereich der nicht formalen und informellen Erwachsenenbildung tätig sind und an der Initiierung und Realisierung internationaler, partnerschaftlicher Zusammenarbeit interessiert sind. (Fortan: **Mitglieder der Leitungsorgane**)

Group B: Arbeitnehmer*innen, Mitarbeiter/innen, Mitglieder, Freiwillige der Organisationen der Zivilgesellschaft, CSOs (d.h. Vereine, Stiftungen, soziale Kooperativen, Universitäten des dritten Lebensalters, Volkshochschulen, soziale Unternehmen usw.), die im Bereich der nicht-formalen und informellen Erwachsenenbildung tätig sind und daran interessiert sind, als internationale Projektmanager/innen zu arbeiten. (fortan: **Projektmanager*innen**)

Die Teilnehmer*innen an der Online-Umfrage wurden gefragt, welche Schlüsselkompetenzen sie für wichtig erachten, um die guten Praktiken und Herausforderungen im Zusammenhang mit der Umsetzung der EU-Projekte zu erkennen. Für den zweiten Teil der durchgeführten Umfrage wurden die Befragten gefragt, welche Schlüsselkompetenzen sie für die Umsetzung der EU-Projekte für wichtig halten. Die Projektmanager*innen wurden gebeten, die Kompetenzen, die sie selbst entwickeln möchten, auszuwählen, während die Mitglieder der Leitungsorgane gefragt wurden, was sie sich wünschen, sodass ihre Mitarbeiter*innen gestärkt werden.

Die Ergebnisse der Erhebung wurden im multilateralen Erhebungsbericht I über **Erfolge und Herausforderungen** und im multilateralen Erhebungsbericht II über **Schlüsselkompetenzen und Unterstützungsbedarf** im zivilgesellschaftlichen Sektor der Erwachsenenbildung veröffentlicht.

Diese beiden Forschungsberichte stellten die Basisanalyse für die Konzeption und Entwicklung der Unterstützungsinstrumente dar, die zum ersten Mal von internationalen Projektmanager*innen – darunter auch die Ausbildungsprogramme – eingesetzt wurden.

Ziel von Bericht I war es, Erkenntnisse über Erfolge und Herausforderungen als Grundlage für die Entwicklung des Unterstützungsnetzwerks und möglicher Unterstützungsdienste zu gewinnen.

Die Ziele des Berichts waren:

- die Arten und Methoden der Unterstützung zu definieren, die internationalen Projektmanager*innen im Bereich des lebenslangen Lernens in den fünf Partnerländern angeboten werden,
- die Erwartungen der internationalen Projektmanager*nnen an die Unterstützung zu beschreiben, die sie von ihren beschäftigenden Organisationen erwarten, um die internationale Zusammenarbeit erfolgreich realisieren zu können.

Ziel des **Berichts II** war es, Erkenntnisse über Schlüsselkompetenzen und Unterstützungsbedürfnisse als Grundlage für die Entwicklung des Unterstützungsnetzes und möglicher Unterstützungsdienste zu gewinnen. Die Ziele des Berichts waren:

- das Kompetenzprofil erfolgreicher internationaler Projektmanager*innen zu definieren und ein geeignetes Kompetenzprofil zu entwerfen, das die erforderlichen 1) technischen Kompetenzen, 2) Führungskompetenzen und 3) strategischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen umfasst,
- den Bedarf an Unterstützung durch ein neues internationales Netzwerk für erstmalige internationale Projektmanager*innen zu klären, einschließlich Online-Tools, Wissenspillen, Webinaren, Mentoring- und E-Mentoring-Diensten, Peer-to-Peer-Beratungen, Schulungskursen, Workshops und Seminaren.

In diesen Berichten kommen mehrere Dimensionen der Ausbildung vor. Bericht II fasst alle Erwartungen der Befragten an die Ausbildungsaktivitäten zusammen.

3.1. Zusammenfassung der Erwartungen an die Ausbildung in den Umfragen

Die Interviewpartner*innen wurden gefragt, welche Art von Unterstützung die Ausbildungsmöglichkeiten für erstmalige internationale Projektmanager*innen bieten sollten.

Die **polnischen Befragten** erwähnten die folgenden Bereiche:

- wie man ein Projekt realisiert, um es nachhaltig zu machen,
- Rekrutierung - effektive Methoden,
- Förderung und Verbreitung, einschließlich sozialer Medien; Projektverbreitung - nicht standardisierte Möglichkeiten,
- erweiterte Grafiken,
- Projektmanagementmethodologie; verschiedene Aspekte des Projektmanagements (Zeit, Ressourcen, Finanzen, Werkzeuge...),
- Quellen für die Kofinanzierung von Projekten; europäisches Fundraising; Fundraising - was es außer Erasmus+ noch gibt,
- spezifisches, projektbezogenes Wissen + Soft Skills,
- interkulturelle Schulungen,
- Verständnis für die Situation in den Partnerländern,
- Soft Skills, Arbeit in internationalen, partnerschaftlichen Teams,
- kurze Schulung zur Vorbereitung des Antrags.

Die Erwartungen der **italienischen Befragten** an die Ausbildung waren

- Sprachkurse,
- online überwachte Simulation,
- Module/Video-Unterstützung bei der Ausarbeitung von Projekten,
- Schulung zur Erstellung eines Budgets und zum Management eines Projekts in allen seinen Betriebsphasen,
- gezielte Ausbildungsunterstützung, basierend auf dem jeweiligen Hintergrund und den relevanten Programmen und Förderungen,
- internationale Ausbilder*innen, die über Felderfahrung, Techniken und Kontakte verfügen, die sie weitergeben können,
- Mitgestaltungs- und Co-Management-Workshop,
- Schulungstage über die Teilnahme an europäischen Ausschreibungen und wie man sie findet,
- bürokratische Beispiele für Projekte.

Die **ungarischen Befragten** betonten, dass sie erwarten würden, dass die Ausbildung die folgenden Themen vermittle:

- Entwicklung der digitalen Fertigkeiten, die sich auf die sichere Handhabung von Angeboten in der Planungssphase konzentrieren,
- Projektmanagement: Entwurfs-, Implementierungs- und Verbreitungsphasen der wichtigsten Anwendungskonstruktionen, Ziele, Instrumente und Ressourcen,
- wie man Gelder für Aktivitäten beschafft,
- Wissen über verschiedene Quellen und Anwendungsmöglichkeiten,
- Einführung der internationalen Ausschreibungsbedingungen (Besonderheiten) und Erläuterung der erforderlichen englischen Sprachkenntnisse im Zusammenhang mit den Bewerbungen,
- Angebotserstellung und Sprachkurse.

Die Antworten der **dänischen Interviewpartner*innen** beinhalteten in Bezug auf die neuen Ausbildungsmöglichkeiten:

- Bereitstellung von landesweiten Kursen, bei denen die Teilnehmer*innen je nach Tätigkeitsbereich in verschiedene Gruppen eingeteilt werden,
- Kurse zur Anwendung als auch zur Tätigkeit als Projektleiter*in,
- Kurse zu EU-Stipendienprogrammen und zur erfolgreichen Antragstellung bei der EU,
- Kurse über die Nutzung sozialer Medien bei der Verbreitung des Projekts,
- Kurse über die Durchführung effizienter Projektevaluierungen.

Die Befragten hatten verschiedene Arten von Vorschlägen. Die Unerfahrenen sprachen vor allem über nationale Dänischkurse und hier hauptsächlich mit Schwerpunkt auf der Entwicklung erfolgreicher Anträge. Sie konzentrierten sich auf die ersten Schritte für den Einstieg in die internationale Projektarbeit und schienen mögliche Erasmus+-Mobilitätsstipendien als Hilfestellung für die Teilnahme an internationalen Ausbildungsveranstaltungen nicht zu berücksichtigen.

Im Gegensatz dazu konzentrierten sich die erfahreneren Projektmanager*innen darauf, neue internationale Ausbildungsmöglichkeiten zu erhalten, bei denen sie den Erfahrungsaustausch mit anderen Teilnehmer*innen und den Wissenstransfer von Expert*innen auf diesem Gebiet kombinieren konnten. Ihre Prioritäten lagen vor allem auf Kursen zu verschiedenen Aspekten der Projektkoordination, wie Evaluierung, Verbreitung, Umfragen oder sogar Finanzmanagement, aber einige sahen immer noch die Notwendigkeit, Kurse zu den wichtigsten EU-Förderprogrammen und zur Vorbereitung und Gestaltung erfolgreicher Anträge zu veranstalten.

Die österreichischen Projektmanager*innen erhofften sich die Entwicklung von Soft Skills in persönlichen Bildungssituationen, eventuell unterstützt durch E-Mentoring. Dabei wurde das direkte, persönliche Lernen betont. Fallstudien und Rollenspiele könnten methodisch helfen.
In der Umfrage wird insbesondere auf die sozialen Kompetenzen hingewiesen:

- Konfliktlösungskompetenz,
- Gender- und Diversity-Kompetenz (Sensibilisierung für Vorurteile, Ungleichheiten, am-biguties),
- Kommunikationsfähigkeiten,
- Umgang mit Widerstand.

Im Bereich des Projektmanagements wünschen sie sich Angebote, die bei grundlegenden Fragen helfen, wie z.B: Was sind die Grundbedürfnisse meines Projekts? Welches "Problem" soll mein Projekt lösen (genaue Zielentwicklung, z.B. SMART-Modell)? Was sind aussagekräftige, messbare Indikatoren für mein Projekt? Wie schaffe ich gemeinsame (internationale) Budgets (die oft größer sind)? Was ist dabei zu berücksichtigen, wie viel Puffer in welchen Posten eingebaut werden sollte?

Allgemeine Projektmanagementkurse könnten Module für internationales Projektmanagement enthalten. Auch hier gibt es Gegenstimmen, die deutlich machen, dass es keine Notwendigkeit für spezielle Unterstützungsangebote für Projektmanagementfähigkeiten gibt.

Darüber hinaus wiesen die befragten Projektmanager*innen darauf hin, dass ein Überblick über Finanzierungsmöglichkeiten ein wichtiger Bestandteil des Ausbildungsangebots sein sollte. Europäische Kurse könnten allgemeine Fähigkeiten und das Verständnis der EU-Programmrichtlinien vermitteln. Insgesamt werden Englischkurse als notwendig erachtet.

Die Leiter*innen der Organisationen sahen eine Herausforderung darin, die "üblichen" Projektmanagementfähigkeiten auf den internationalen Kontext zu übertragen und Synergien zu schaffen, insbesondere unter Berücksichtigung einer längeren Dauer und der damit verbundenen Ausdauer. Hier bestünde daher ein Bedarf an Ausbildungsangeboten.

Die Partnerorganisationen kamen zu dem Schluss, dass der angegebene Bedarf an Kompetenzentwicklung zwischen den Gruppen der Befragten sowohl hinsichtlich des Erfahrungsniveaus, des Tätigkeitsbereichs als auch des Landes sehr unterschiedlich ist. Daher schien es schwierig zu sein, ein gemeinsames Kursprogramm oder andere Unterstützungsleistungen anzubieten, die allen Gruppen gerecht werden. Stattdessen könnten die Partnerorganisationen - die Bildungsanbieter - einige allgemeine Themen für alle anbieten sowie spezifische Kursmodule und Dienstleistungen entwerfen, die den besonderen Bedürfnissen einiger der speziellen, definierten Ausbildungsgruppen entsprechen.

3.2. Die Vorschläge für die nationalen Ausbildungen

In Ancona diskutierten wir im September auf dem Projekttreffen einige grundlegende Prinzipien der nationalen Ausbildungen. Die Hauptlinie war, dass wir keinen strikten Zeitplan für die nationalen Programme aufstellen können, sondern dass jeder nach den Erwartungen der jeweiligen Teilnehmer*innen arbeiten muss. Wir haben lediglich einen allgemeinen Rahmen für die nationalen Trainings vorbereitet.

*6. Tabelle: Vorgeschlagenes nationales Ausbildungsprogramm für die Projektmanager*innen*

Nr	Inhalt	Trainingsmethode	Ausmaß (Std.)
Allgemeines			
1	Wissen über europäische Förderprogramme	Vortrag	2,0
2	Intercultural competences	Vortrag Gruppenarbeit	1,0
3	Organisationsmanagement und Strategie im Kontext des Projektmanagements	Vortrag Gruppenarbeit	2,0
4	Knüpfen internationaler Kontakte	Gruppenarbeit	1,0
5	Kriterien für den Erfolg der internationalen Projekte	Kurze Präsentation Gruppenarbeit	1,0
6	Internationale Projektmanagement-Fähigkeiten	Kurze Präsentation Gruppenarbeit	3,0
Insgesamt			10,0
National-spezifisch			**6,0**

3.2.1. Entwicklung der Projektmanagement-Fähigkeiten

- ♣ Zeitplan für die erstmaligen internationalen Projektmanager*innen im 3. Sektor/ Erwachsenenbildungsorganisationen (Ausbildungsgruppe 1):
- ♣ Dauer: 2 Tage (16 Stunde)
- ♣ Die Rekrutierungskriterien waren:
    - Arbeiten innerhalb einer CSO
    - Bezug zu Erwachsenenbildung
    - Referenzschreiben

3.2.2. Organisatorische Fähigkeiten der Führungskräfte/Mitglieder des Leitungsorgans entwickeln

- Zeitplan für die Mitglieder der Leitungsorgane der Erwachsenenbildungsorganisationen, die eine internationale Zusammenarbeit planen (Ausbildungsgruppe 2):
- Dauer: 2 Tage (16 Stunden)
    - Rekrutierungskriterien:
      Arbeiten innerhalb einer CSO
    - Bezug zu Erwachsenenbildung
    - Kurzbeschreibung über die zukünftigen Entwicklungspläne für die CS

7. Tabelle: Vorgeschlagenes nationales Ausbildungsprogramm für die Mitglieder des Leitungsorgans

Nr	Inhalt	Trainingsmehtode	Ausmaß (Stunden)
Allgemeines			
1	Wissen über zivilgesellschaftlichen Organisationen, die Erwachsenenbildung anbieten, und über die Situation der beteiligten Partner in den jeweiligen Ländern	Kurze Präsentationen Gruppenarbeit	**2,0**
2	Wissen über europäische Förderprogramme	Vortrag	**1,0**
3	Organisatorische Strategiebildung	Vortrag Kurze Präsentationen Gruppenarbeit	**3,0**
4	Projektmanagement im Allgemeinen	Vortrag Gruppenarbeit	**1,0**
5	Interkulturelle Kompetenzen	Vortrag Gruppenarbeit	**1,5**
6	Knüpfen internationaler Kontakte	Gruppenarbeit	**1,5**
Insgesamt			**10,0**
National-spezifisch			**6,0**

3.3. Die Erwartungen an die Ergebnisse bei der Gestaltung der Ausbildung

Wie bezogen sich die Schulungsthemen auf die Ergebnisse der Umfrage?
Die für alle teilnehmenden Länder gemeinsame Schlussfolgerung aus dem Interviewteil lautete dass die unerfahrenen Befragten den Inhalt des Antrags als eine große Herausforderung ansehen, da die Pilotschulungen für erstmalige internationale Projektmanager*innen gedacht waren, und die Planung des Projekts, die Gestaltung und Entwicklung der Elemente des Projektantrags sollten die wesentlichen Bestandteile der Schulungsprogramme sein.
Die nationalen Programme der Pilotkurse bezogen sich zumeist auf alle Länderergebnisse der Grundlagenforschung. Die große Frage war: Wie konnten wir die Erwartungen der Befragten in ein einheitliches Ausbildungsprogramm einfließen lassen, da die Antworten so unterschiedlich waren? Die Partner erfüllten die Ziele erfolgreich und näherten sich den gemeinsamen Zielen auf eine mehr oder weniger unterschiedliche Weise an.

Aus den **polnischen Forschungsergebnissen** geht hervor, dass die Entscheidung über den Einstieg in die internationale Zusammenarbeit in der Regel bewusst von der Leitung der Organisationen getroffen wird; sie wird in der Regel nicht zufällig getroffen, sondern folgt vielmehr der Inspiration und Ermutigung einer oder mehrerer bereits erfahrener Personen. Daher wurde als spezifisches Ziel des Trainings für die Mitglieder von Gruppenleitungsorganen die „Unterstützung der

Personen, die zivilgesellschaftliche Organisationen leiten, bei der Entscheidungsfindung in Kenntnis der Sachlage“ formuliert: Ist die Organisation bereits „bereit“, internationale Zusammenarbeit zu beginnen? Falls noch nicht – was muss getan werden, um sich vorzubereiten?

In der Anfangsphase lautet die erste zu beantwortende Frage: Wollen wir in dieser Phase der Organisationsentwicklung wirklich international zusammenarbeiten? Und wenn noch nicht - was muss getan werden, um sich vorzubereiten?

Auf der anderen Seite war das spezifische Ziel der Ausbildung für die Gruppe der künftigen Projektmanager*innen: „Die Projektmanager*innen sollten von den Projektleiter*innen einige echte Kenntnisse erwerben und Schlüsselkompetenzen entwickeln, die für eine wirksame Planung, Vorbereitung und Durchführung internationaler Projekte erforderlich sind“.

Das **allgemeine Ziel in Italien** bestand darin, effektive Kurse anzubieten, die die Teilnahme von Projektleiter*innen und Projektmanager*innen von Organisationen der Zivilgesellschaft an der internationalen Zusammenarbeit ermöglichen und denjenigen, die damit beginnen, Tipps und Fertigkeiten für diese Finanzierungsmöglichkeit zu vermitteln. Die Themen bezogen sich sowohl auf die Erfahrung von COOSS im Projektmanagement als auch auf die Ergebnisse der Forschungsarbeiten, insbesondere der Interviews. Es war auch wichtig, daran zu erinnern, dass einige der Teilnehmer*innen auch Befragte der Interviews waren (unerfahren), so dass das COOSS-Team die Möglichkeit hatte, einen Kurs zu erstellen, der ihren Wünschen und der anfänglichen Bedarfsanalyse entsprach.

Die **Hauptidee der ungarischen Nationaltrainings** war, dass sich die Teilnehmer*innen bewusst sind, welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche internationale Zusammenarbeit erforderlich sind und wie die Organisation auf eine internationale Zusammenarbeit vorbereitet werden kann. Wir wollten das Bewusstsein für die verschiedenen Management-Tools im Falle einer internationalen Zusammenarbeit schärfen.

Die Lernergebnisse standen auch im Mittelpunkt der **Basisberichte in Dänemark**, wo die Befragten auf die Notwendigkeit hinwiesen, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten in einigen spezifischen Bereichen zu verbessern. Die dänischen Kursanbieter gingen davon aus, dass die geplanten Lernergebnisse für die beiden Gruppen gleich sein können, auch wenn sie die Ergebnisse mit unterschiedlichen Schwerpunkten verwenden werden. Sie planten diese vier Lernergebnisse der nationalen Kurse:

1. Mehr Wissen über die Förderprogramme mit Schwerpunkt Erasmus+.
2. Mehr Wissen und Fähigkeiten zur Vorbereitung erfolgreicher Anträge für Erasmus+-Projekte.
3. Mehr Wissen und Fähigkeiten zur Vorbereitung erfolgreicher Erasmus+-Mobilitätsanträge.
4. Mehr Know-how zur Selbsteinschätzung und Bedarf an Kompetenzentwicklung für die Arbeit in der internationalen Zusammenarbeit.

Der dänische Kursanbieter ging auch davon aus, dass die Anzahl der Lernergebnisse und damit die Themen der Kurse für einen zweitägigen Kurs mit nur 12 akademischen Unterrichtsstunden recht begrenzt sein müssen. Daher entschieden sich die dänischen Ausbilder, sich auf den ersten Schritt der internationalen Zusammenarbeit zu konzentrieren, d.h. erfolgreiche Bewerbungen für das Erasmus+-Programm vorzubereiten; und hier haben sie die folgenden 4 Hauptlernergebnisse gewählt:

1. Mehr Wissen über die Förderprogramme mit Schwerpunkt auf Erasmus+ einschließlich:
   - Die Erasmus+-Mobilitätskurse und Studienaufenthalte (KA1)
   - Die Projekte der strategischen Partnerschaft Erasmus+ (KA2)
2. Mehr Wissen und Fähigkeiten zur Vorbereitung erfolgreicher Anträge für Erasmus+-Projekte, einschließlich
   - das Projektkonzept (Projektidee) mit Fokus auf Bedürfnisse und Ziele zu entwickeln,
   - die Schlüsselaktivitäten und Hauptergebnisse zu klären,
   - die Verbreitung, Auswertung und Verwaltung zu planen,
   - das Arbeitsprogramm und das Budget vorzubereiten,
   - Partner als Koordinator zu finden oder sich selbst als Partner zu fördern.
3. Mehr Wissen und Fähigkeiten zur Vorbereitung erfolgreicher Erasmus+-Mobilitätsanträge, einschließlich:
   - vorläufig den internationalen Entwicklungsplan der eigenen Organisation zu klären/entwickeln,
   - das Mobilitätskonzept mit Schwerpunkt auf Lernbedürfnissen und -zielen zu entwickeln,
   - zu klären, ob die Prioritäten darin bestehen, sich für Ausbildungskurse einzuschreiben oder offenere Studienbesuche zu planen,
   - die Planung des Mobilitätsprogramms und des Budgets,
   - Hosting-Partner zu finden.
4. Mehr Know-how über die Selbsteinschätzung und den Bedarf an Kompetenzentwicklung für internationale Zusammenarbeit, einschließlich:
   - den internationalen Entwicklungsplan der eigenen Organisation zu klären/entwickeln,
   - den eigenen Bedarf an Kompetenzentwicklung für die Zusammenarbeit mit der internationalen Zusammenarbeit zu ermitteln,
   - das Gelernte nach dem Kurs auf die Situation zu Hause zu übertragen.

Während des Kurses, auch in der gekürzten Fassung, wurden Themen behandelt, die das geplante Ergebnis untermauerten.

Was die **österreichische Ausbildung** betrifft, so waren in der Konzeptionsphase die Erwartungen an den Kurs hoffnungsvoll und motiviert, potenziellen Teilnehmer*inen in 1,5 Tagen ein kompaktes Wissen und Erfahrung im internationalen Projektmanagement zu vermitteln. Aufgrund der begrenzten Zeit konzentrierte sich der österreichische Kursanbieter auf die Kernthemen, die auch einen internationalen Bezug haben, und verzichtete auf einen klassischen Einführungskurs in das Projektmanagement und fokussierte sich stattdessen gezielt auf die internationale Zusammenarbeit. Dieser Ansatz ermöglichte es, sich weniger auf allgemeine Informationen zum Projektmanagement zu konzentrieren als vielmehr auf internationale Finanzierung, interkulturelle Kompetenz und Interaktion sowie andere Besonderheiten der internationalen Zusammenarbeit.

4. Die Ausbildungen zur Vorbereitung der internationalen Zusammenarbeit

(Analyse der durchgeführten nationalen Ausbildungen)

4.1. Zielsetzung der Ausbildung

Im Allgemeinen bestand die Zielsetzung der Durchführung der nationalen Pilotkurse darin, die Lehrpläne der Ausbildungskurse zu testen, einschließlich der Ausbildungsprogramme, die sich an zwei Hauptzielgruppen der erstmaligen internationalen Projektrealisatoren richteten.

Das **allgemeine Ziel** der nationalen Pilotkurse – jeder Partnerorganisation – war eine Weiterbildung in internationaler Zusammenarbeit für CEOs und Projektmanager*innen/Mitglieder von Organisationen der Zivilgesellschaft im Bereich des lebenslangen Lernens, die noch keine Erfahrung mit internationalen Kooperationsprojekten haben, aber daran interessiert sind, in Zukunft einige davon umzusetzen. Darüber hinaus war das Hauptziel der Fortbildung die Vermittlung von Grundkenntnissen und der Erwerb von Fertigkeiten, die die Organisation darauf vorbereiten, internationale Projekte zu initiieren und zu realisieren und auch Kofinanzierungsmittel für deren Realisierung zu erwerben.

Spezifische Ziele der Ausbildung:
Für die **Mitglieder der Leitungsorgane**: Unterstützung der Personen, die zivilgesellschaftliche Organisationen leiten, damit sie fundierte Entscheidungen treffen können: Ist die Organisation bereits „bereit", eine internationale Zusammenarbeit einzuleiten? Falls noch nicht – was muss getan werden, um sich vorzubereiten?
Für die Projektmanager*innen: Erwerb nützlichen Wissens von den Projektmanager*innen und Entwicklung wesentlicher Schlüsselkompetenzen für die erfolgreiche Planung, Vorbereitung und Durchführung internationaler Projekte.

4.2. Bedarfsanalyse

Grundsätzlich erhielten die Partner in den Basiserhebungen Hinweise auf die Bedarfsanalyse und bereiteten das Schulungsprogramm vor. Alle Partner - die Kursanbieter - verfügten über das allgemeine Wissen und die Erfahrung der Kurse, die für die Organisationen des 3. Sektors, die an der Initiierung und Realisierung der internationalen Zusammenarbeit interessiert sind, angeboten wurden.
Alle Partner führten die Bedarfsanalyse der zukünftigen Teilnehmer*innen mündlich oder schriftlich durch. Sie basierte auf den Ergebnissen der ERSTEN Umfragen und dem Kompetenzdreieck.
Um das Ausbildungsprogramm und seinen Inhalt auf die Ausbildungsbedürfnisse der spezifischen Personen zuzuschneiden, die sich für die beiden Ausbildungskurse angemeldet haben, bat FAIE beispielsweise die angemeldeten Personen, vor den Ausbildungskursen ein Online-Bedarfsanalyseformular auszufüllen. Die Ausbildungsbedarfsanalyse sah wie folgt aus:[2]

I. Bedürfnisse – Erwartungen:
- Die 3 Dinge, die ich während der Ausbildung am meisten lernen muss, sind: …
- Meine zusätzlichen Erwartungen an die Ausbildung sind: …

[2] Der Fragebogen zur Analyse des Schulungsbedarfs wurde von 19 der 22 Teilnehmer der Schulungskurse ausgefüllt.

II. Herausforderungen:

- ANTRAG AUF KOFINANZIERUNG DES INTERNATIONALEN PROJEKTES (d.h. Planung und Entwicklung des Projekts, Auswahl des Förderprogramms, Auswahl der internationalen Partner, Entwicklung des Projekts und des Antrags): Welche Herausforderungen sehen Sie für sich (und die von Ihnen vertretene Organisation) bei der Beantragung der Kofinanzierung des internationalen Projekts? Bitte nennen Sie die Herausforderungen kurz:
- INTERNATIONALE PROJEKTREALISIERUNG (BEZIEHT SICH AUF DAS INTERNATIONALE PROJEKT, DAS KOFINANZIERT WURDE): Welche Art von Herausforderungen sehen Sie für sich (und die von Ihnen vertretene Organisation) bei der Realisierung des internationalen Projekts? Bitte nennen Sie die Herausforderungen kurz:

III. Organisatorische Fragen:

- Mahlzeiten während des Trainings
- Das Projektteam „First-time international project realisers support network" hat die Absicht, ein internationales Unterstützungsnetzwerk aufzubauen, das den Manager*innen von internationalen Neuprojekten und den zivilgesellschaftlichen Organisationen im Bereich der Erwachsenenbildung gewidmet ist, die planen, die internationale Zusammenarbeit in ihre Strategien einzubeziehen.
- Im Rahmen des Netzwerkes wird ein Internetportal funktionieren, das unter einer Internetadresse die relevanten Informationen und Tipps für die erstmaligen internationalen Projektmanager*innen aus den zivilgesellschaftlichen Organisationen, die im Bereich des lebenslangen Lernens tätig sind, zusammenfasst.
- Darüber hinaus werden Mentoring und Ausbildungsunterstützung im Bereich der internationalen Zusammenarbeit angeboten. Sind Sie an den Dienstleistungen eines solchen Netzwerks interessiert? (Ja/Nein/Ich weiß nicht).
- Gibt es noch etwas, was Sie hinzufügen möchten?

Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse konnten adäquate Kursprogramme entworfen werden, die wir nicht statisch, sondern flexibel an die Wünsche und Bedürfnisse der Teilnehmer*innen anpassen konnten.

4.3. Zielgruppen

Wie bereits in Kapitel 4 erwähnt wurde, aufgrund der **Ergebnisse der Befragungen** hatten wir zwei Hauptzielgruppen der Ausbildungskurse:

Gruppe A: Mitglieder der Leitungsorgane - Führungskräfte, Vorstandsmitglieder, Ratsmitglieder usw. der zivilgesellschaftlichen Organisationen, CSOs, (d.h. Vereine, Stiftungen, soziale Genossenschaften, Universitäten des dritten Lebensalters, Volkshochschulen, soziale Unternehmen usw.), die im Bereich der nicht-formalen und informellen Erwachsenenbildung tätig und an der Initiierung und Realisierung internationaler, partnerschaftlicher Zusammenarbeit interessiert sind.

Gruppe B: Arbeitnehmer*innen, Mitarbeiter*innen, Mitglieder, Freiwillige der zivilgesellschaftlichen Organisationen, CSOs (d.h. Vereine, Stiftungen, soziale Kooperativen, Universitäten des dritten Lebensalters, Volkshochschulen, soziale Unternehmen usw.), die im Bereich der nicht-formalen und informellen Erwachsenenbildung tätig sind und daran interessiert sind, als internationale ProjektmanagerInnen zu arbeiten.

Die zu evaluierende Kernaussage war, dass diese Unterscheidung zwischen dem Personal und den Vorstandsmitgliedern fließend und schwierig zu definieren und zu handhaben ist. Der Hauptgrund dafür war, dass in den meisten der eingeschriebenen Organisationen der Zivilgesellschaft

die Projektmanager*innen und Mitglieder der Leitungsorgane oft dieselben Personen sind. Für diese Personen - sowohl aus der Perspektive der Projektmanager*innen als auch aus der Perspektive der Mitglieder der Leitungsorgane bei der Umsetzung der internationalen Zusammenarbeit - ist es wichtig zu lernen. Ebenso war die Trennung in zwei Kurse in der Praxis nicht sehr praktisch zu handhaben.

4.4. Rekrutierung und Einschreibung

Die Partnerorganisationen entwickelten eine eigene Veranstaltungsseite auf ihrer Website sowie in den sozialen Medien und relevanten Portalen, auf denen die Schulungen beworben wurden. Darüber hinaus wurden die im Bereich des lebenslangen Lernens aktiven Organisationen kontaktiert, die wir bereits im Rahmen der FIRST-Umfragen gesammelt und aufgelistet hatten. Einige dieser Organisationen leiteten unsere Einladung auch an ihre Kontakte weiter, über die verschiedene Organisationen bis zum Anmeldeschluss Teilnahmeanträge erhielten, diese prüften und Bestätigungen verschickten. Die Kurse wurden angekündigt, indem wir Einladungen per E-Mail an unser Schlüsselnetzwerk in der Erwachsenenbildung verschickten.
Bei der Registrierung mussten die Rekrutierungskriterien im Hinblick auf die beiden Zielgruppen berücksichtigt werden.
Alle Partner mussten - insbesondere die FAIE - auf die Rekrutierungskriterien geachtet haben, die für die beiden Zielgruppen unterschiedlich festgelegt wurden.
Die FAIE legte die Einstellungskriterien für die Leitungsorgane von Organisationen der Zivilgesellschaft fest - die Manager*innen, Vorstandsmitglieder, Ratsmitglieder usw. - wie folgt:

*1. Als Manager*in/Vorstandsmitglied/Ratsmitglied... einer zivilgesellschaftlichen Organisation, die im Bereich der Erwachsenenbildung tätig ist, Anfänger*in im Bereich der internationalen Zusammenarbeit (Anfänger*in = nicht mehr als ein internationales Projekt, das in der Organisation als Projektmanager*in realisiert wird).*
2. Interesse an der Einbeziehung der internationalen Zusammenarbeit in die Entwicklungsstrategie der Organisation.
*Für die erstmaligen internationalen Projektmanager*innen waren die Einstellungskriterien:*
*1. Als Mitglied, Mitarbeite*r, Angestellte*r oder Freiwillige*r einer zivilgesellschaftlichen Organisation, die im Bereich der Erwachsenenbildung tätig ist, Anfänger*in in diesem Bereich (Anfänger*in = nicht mehr als ein internationales Projekt, das in der Organisation als Projektmanager*in realisiert wurde).*
*2. Interesse an einer Tätigkeit als internationaler Projektmanager*in.*
Zusätzlich wurde für beide Gruppen Erfahrung in der Realisierung von mindestens einem lokalen/regionalen/nationalen Projekt, das aus externen (öffentlichen oder privaten) Mitteln kofinanziert wurde, begrüßt.

Zusätzlich zu den Grunddaten forderte die FAIE während des Einschreibungsverfahrens detailliertere Informationen von den Antragsteller*innen an.
Um sich zu den Ausbildungskursen anzumelden, wurden interessierte Personen gebeten, ein Online-Anmeldeformular auszufüllen.

Das Antragsformular enthielt die folgenden Fragen:

- *Kontaktdaten (Name; E-Mail; Telefonnummer)*
- *Name und Adresse der delegierenden zivilgesellschaftlichen Organisation; Website/Sozialmedien-Profil; Art der Organisation (Verein/Stiftung/Sozialgenossenschaft... etc.)*

- *Rolle in der Organisation (Mitglied/ Mitarbeiter*in/Freiwillige*r...)*
- *Position in der Organisation (Projektmanager*in/Geschäftsführer*in der Organisation/Verantwortliche*r für internationale Zusammenarbeit)*
- *Bildungsbereich, in dem der Kandidat tätig ist (Erwachsenenbildung/Schulbildung/Hochschulbildung/Jugendbildung...) und Bildungssektor (formal/nicht formal/ informell)*
- *Informationen über Erfahrungen auf dem Gebiet der Realisierung internationaler Projekte*
    - *Hat sich die*der Kandidat*in jemals für die Kofinanzierung eines internationalen Projekts beworben?*
    - *Hat einer der Anträge eine Finanzierung erhalten?*
    - *Wie oft hat die*der Kandidat ein internationales Projekt realisiert?*
    - *Was war die Rolle der Organisation im Projekt (Partner/Leiter)?*
    - *Hat die*der Kandidat*in jemals ein aus externen Quellen kofinanziertes Projekt geleitet (und wenn ja - den Titel des Projekts, den Zeitraum der Realisierung und die Kofinanzierungsin-stitution)?*
- *Kurze Beschreibung einer ersten Idee zur internationalen Zusammenarbeit*

Die detaillierteren Informationen über die Teilnehmer*innen trugen dazu bei, die Beteiligung der Teilnehmer*innen an dem Thema zu messen.
Die Berufsnetzwerke arbeiten in den verschiedenen Ländern sehr unterschiedlich. Während EDUCULT aufgrund des Platzmangels die Teilnehmer*innenzahl begrenzen musste, erfuhr INTERFOLK geringes Interesse, da von 14 eingeschriebenen Teilnehmer*innen nur 9 an den Kursen teilnahmen.
Der Grund dafür könnte die fehlende Initiierung der Zusammenarbeit mit einigen wichtigen nationalen Verbänden in der Erwachsenenbildung und anderen wichtigen NGO-Verbänden sein.
Der andere Grund könnte darin liegen, dass die angebotenen Kurse an Wochenenden für 2 Tage stattfanden, und dies könnte für viele Personen zu viel Zeit sein. Vor allem die professionelleren Mitarbeiter*innen aus dem CSO-Bereich, die Vollzeit arbeiten und Kurse an den Wochentagen bevorzugen würden.
Außerdem sind in diesem Sektor typische Schulungsveranstaltungen und Informationstreffen nur eintägige Veranstaltungen, die oft kürzer als 8 Stunden dauern, so dass die Teilnehmer*innen nur einen normalen Arbeitstag einschließlich der Reisezeit zum Kursort in Anspruch nehmen.

*4.5. Die Teilnehmer*innen*

In Polen waren es 22 Personen, die an den beiden Pilotenschulungen teilnahmen.

Es waren 9 Mitglieder der Leitungsorgane (8 Frauen und 1 Mann) und 13 zukünftige internationale Projektlmanager*innen (11 Frauen und 2 Männer).

Erwähnenswert ist, dass die Kursteilnehmer*innen aus verschiedenen Teilen Polens kamen - sowohl aus der Umgebung der Stadt Krakau (wo die Schulungen stattfanden) als auch aus weiter entfernten Woiwodschaften. Erwähnenswert ist auch, dass die Übernahme Kosten für die Reise und eventuelle Unterbringung in Krakau für einige der Kandidat*innen der Grund war, von der Teilnahme an den Trainingskursen zurückzutreten. Dies ist eine immer wiederkehrende Herausforderung, charakteristisch für den CSO-Sektor in Polen.

In Italien nahmen 24 Teilnehmer*innen an den beiden Kursen teil. In der Vormittagssitzung für die zukünftigen Projektmanager*innen: 12-13 Teilnehmer*innen. An den Nachmittagssitzungen, die für die Mitglieder der Leitungsorgane organisiert wurden: 11-12 Teilnehmer*innen. Sie

kamen aus dem dritten und dem Freiwilligensektor, insbesondere aus den Bereichen Kultur, Migration, Landwirtschaft/kulturesses Erbe.

An den ungarischen Schulungen nahmen 7 zukünftige Projektmanager*innen und 6 Mitglieder der Verwaltungsorgane teil. Beide Fortbildungen dauerten zwei Tage. Wegen fehlender Unterbringung kamen nur die Teilnehmer*innen, die nach dem ersten Trainingstag nach Hause reisen konnten.

In Dänemark waren 14 Personen für die beiden Kurse eingeschrieben, 8 Teilnehmer*innen im Kurs für Mitglieder der Leitungsorgane und 6 im Kurs für künftige Projektmanger*innen. Von diesen eingeschriebenen Teilnehmer*innen kamen nur 9 zum Kurs, 5 waren Mitglieder des Leitungsgremiums und 4 Projektmanager*innen. 5 Personen schickten Entschuldigungen, wobei 3 sagten, sie wollten ein mögliches Coronavirus-Risiko vermeiden.

17 Teilnehmer*innen nahmen an den Schulungen in Österreich teil, davon 8 Leitungspersonen und 9 Projektmanager*innen von zivilgesellschaftlichen Organisationen. Die Teilnehmer*innen waren in verschiedenen Berufsbereichen tätig: Soziales, Kultur, Gender, Gesundheit. Auch Alter und Berufserfahrung waren unterschiedlich, so dass die Trainer*innen eine heterogene Gruppe unterrichten konnten, aber eines hatten sie alle gemeinsam: den Wunsch, in Zukunft partnerschaftliche oder mobilitätsprojektorientierte internationale Kooperationen mit anderen Non-Profit-Organisationen zu realisieren. Fünfzehn dieser Teilnehmer*innen schlossen die Kurse ab und erhielten die Teilnahmebescheinigung. Zwei Projektmanger*innen beendeten den Kurs nach der Einführung, weil ihre Organisation noch am Anfang ihrer Findungs- und Orientierungsphase steht, weshalb sie davon ausgingen, dass die Lerninhalte für sie zu komplex und etwas zu früh in ihrem Prozess zu bewältigen sein würden.

4.6. Inhalt der Ausbildung

Ausgewählte Ergebnisse der Online-Forschung wurden in diesem Bereich berücksichtigt. Die Gestaltung der Ausbildungsprogramme basierte in erster Linie auf den spezifischen Entwicklungsbedürfnissen, die von den zu den Ausbildungskursen eingeschriebenen Personen angegeben und in der Ausbildungsbedarfsanalyse zum Ausdruck gebracht wurden. Es wurden jedoch einige Empfehlungen aus dem Interviewteil aufgenommen, insbesondere die Antworten auf die Fragen:

- Kompetenzen zur Vorbereitung eines erfolgreichen Antrags,
- Kompetenzen, um ein besserer internationaler Projektmanager zu sein.

Die Umsetzungen der nationalen Trainings waren recht unterschiedlich. COOSS und FHSASB organisierten getrennte zweitägige Schulungen für Mitglieder der Leitungsorgane und die künftigen Projektmanager*innen. FAIE und EDUCULT organisierten die zweitägige Schulung für diese beiden Gruppen parallel, an denselben beiden Tagen, aber mit verschiedenen Trainingsinhalten. COOSS organisierte eine Vormittagssitzung für die künftigen Projektmanager*nnen und eine Nachmittagssitzung für die Mitglieder der Leitungsorgane. INTERFOLK organisierte eine eintägige Schulung für beide Gruppen mit verschiedenen Trainer*innen.

FAIE und EDUCULT entschieden sich für die Durchführung von Paralellkursen, da sowohl die Online-Forschungsergebnisse als auch die Interviews darauf hindeuteten, dass die Befragten in den Organisationen, für die sie arbeiteten, verschiedene Funktionen innehatten, häufig sowohl Mitglieder der Leitungsorgane als auch als Leiter*innen internationaler Projekte tätig waren. Die Personen, die in ihren Organisationen verschiedene Funktionen innehatten, wurden aufgefordert, die Gruppe zu wählen, die für sie am besten geeignet war. Deshalb wurde bei der Planung der

Pilotkurse beschlossen, zwei parallele Gruppen (für die Mitglieder der Leitungsorgane und für die Projektmanager*innen) zu bilden, in denen einige Sitzungen gemeinsam und andere getrennt stattfanden. Während der Präsentationen und der Einführung in die gemeinsamen Aufgaben spiegelten die Ausbilder sowohl die Perspektive der*des Projektleiters*in als auch die der Mitglieder des Leitungsorgans der Organisation wider - um zu versuchen, beide bei der Planung der nachfolgenden Schritte der Planung und Durchführung internationaler Projekte einzubeziehen.

Alle Schulungsprogramme enthielten Themen im Zusammenhang mit den am häufigst genannten Herausforderungen, sowohl in der Phase der Projektbeantragung als auch in der Phase der Projektrealisierung. Die Schulungsprogramme dienten überall den gleichen Zielen, aber im Hinblick auf die lokalen Bedürfnisse wurden ihre Inhalte sehr unterschiedlich behandelt. Gewöhnlich konzentrierte sich Tag 1 der Schulungen darauf, die Teilnehmer*innen auf die internationale Zusammenarbeit mit dem Thema vorzubereiten, z.B:

- Bedarfsanalyse, Umweltanalyse, Erfolgsindikatoren, Ergebnis- und Wirkungserwartung
- Überblick über europäische Förderprogramme,
- interkulturelle Kompetenzen und Interaktion,
- Instrumente und Werkzeuge für die Partnersuche.

Der zweite Tag 2 konzentrierte sich auf die verschiedenen Aspekte der Projektrealisierung. Diese Themen beinhalten

- Finanzierung, Budgetierung, Prozesse und Verfahren, Arbeitspakete, Koordination,
- Partnertreffen, Projektkoordination, Projektmanagement-Tools
- Erfolgsfaktoren für den Projektablauf, Risikoanalyse,
- Überwachung und Bewertung eines internationalen Projekts.

In den Ausbildungsprogrammen spiegelten sich auch die Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchführung von Projekten der internationalen Zusammenarbeit wider, die von den Forschungsbefragten genannt wurden.

Denn eine der wichtigsten technischen Fähigkeiten, die von allen Befragten aus allen Partnerländern genannt wurden, waren die Englischkenntnisse. FAIE und COOSS leisteten auch einige Hilfe, um das die erfroderlichen Englischkenntnise im Bezug auf internationale Zusammenarbeit besser zu verstehen.

Die Teilnehmer*innen verließen das Training mit einigen besprochenen und überprüften Projektideen, weniger mit klaren Richtlinien, wie man vorgehen sollte, wenn man noch an der Realisierung internationaler Projekte interessiert ist, mit ausgefüllten Vorlagen, die die Projektplanung und -gestaltung gemäß der Projektzyklus-Managementlogik dokumentieren. Die meisten Teilnehmer*innen erklärten, dass sie internationale Projekte verwirklichen und sich um eine Finanzierung in diesem Bereich bewerben werden, aber nur wenige erwähnten, dass die Beantragung einer Kofinanzierung für internationale Zusammenarbeit aus den europäischen Quellen für sie wahrscheinlich keine Lösung ist.

4.7. Die Ausbildungsmethodik

Die Methodik der Durchführung des Trainings war bei allen Organisationen fast gleich. Die Idee der Ausbildungskurse bestand darin, so viel Learning by doing wie möglich anzubieten und so viel Praxis wie möglich zu erhalten. Deshalb wurde der größte Teil der Arbeit mit in kleine Teams aufgeteilten Teilnehmer*innen organisiert, die Schritt für Schritt eine internationale Projektidee

entwickelten und dann die Durchführung planten. Der Prozess wurde durch mehrere Workshop-Vorlagen unterstützt, die die Arbeit in logischer Weise organisierten.

Jeder Tag war wie folgt organisiert:

- Begrüßung und Einführung in das Thema des Tages, Aufwärmen.
- Unterricht mit Power Point Präsentationen.
- Dialoge/Übungen/Workshops in Gruppen.

Die Inhalte der Vorträge konnten in kleinen Workshops Teams geübt werden. Die Kursteilnehmer*innen in Polen zum Beispiel erhielten von FAIE eine Reihe von speziell entworfenen Workshop-Vorlagen, mit deren Hilfe die wichtigsten Phasen eines internationalen Projektentwurfs erfasst werden konnten. Diese Vorlagen können auch in Zukunft für die Planung der nächsten internationalen Initiativen verwendet werden. In der Regel war die Arbeitsmethode ein Workshop; beispielhafte Formen von Übungen, Fallstudien, Diskussionen, Mini-Präsentationen, Arbeit in kleinen Gruppen.

Während des Vortrags und der Gruppenarbeit hatten die Teilnehmer*innen immer die Möglichkeit, zusätzliche Informationen oder tiefer gehende Erklärungen anzufordern. Diese Fragen wurden je nach Thema einzeln oder im Plenum beantwortet. Es schien gut zu funktionieren, wahrscheinlich weil die Teilnehmer*innen Erwachsene bzw. ältere Menschen waren, die an diese Form gewöhnt sind und sich damit wohl fühlen.

Es scheint besonders wichtig zu sein, dass sie Gelegenheit erhalten, eigene Ideen und Meinungen zu präsentieren und sich am Erfahrungsaustausch mit den anderen Teilnehmer*innen zu beteiligen. Und hier scheint die Variation zwischen Präsentationen und Gruppenarbeit (und Peer-to-Peer-Arbeit) gut zu funktionieren.

4.8. Lernmaterial

Während der Schulungen wurden viele verschiedene Hilfsmittel verwendet, die bei allen Organisationen fast gleich waren. Die grundlegenden Schulungsmaterialien waren die von den Ausbildern vorbereiteten Power-Point-Präsentationen und die Vorlagen für die Workshop-Aufgaben. Die Ausbilder*innen wiesen bei ihren Präsentationen auch auf zusätzliche, im Internet verfügbare Informations- und Wissensquellen hin. Darüber hinaus wurde das FIRST-Netzwerkportal als grundlegende Informationsquelle für die erstmaligen internationalen Projektmanager*innen vorgestellt und beworben.

- *Andere Werkzeuge - Nützliche Links,*
- *Studienmaterialien: (Calls, mögliche Antragsformulare, Programmleitfäden, Beispiele für den Budgetplan, Beispiel für ein Gantt-Formular, eFormular, Beispiel für die Beschreibung der Projektpartner, Beispiel für den Budgetplan der eingereichten Projekte, Meilensteinplan usw.),*
- *Papiermaterial für die Durchführung von Übungen und den Workshop-Plan wurde Tag für Tag geliefert,*
- *Dashboard / LIM: für die abschließende Präsentation der Workshop-Ergebnisse, als Hintergrundmaterial für die Heimstudie die beiden Baseline-Berichte (IO1 & IO2),*
- Förderprogramm Erasmus+.

Alle Organisationen schickten im Anschluss die PowerPoint-Präsentationen an die Teilnehmer*innen. INTERFOLK stellte im dänischen Nationalbüro die Programminformationen über das

Erasmus+-Programm zur Verfügung. COOSS gab alle Materialien am Ende beider Kurse in einem Google Drive an die Auszubildenden weiter und stellte für jede Arbeitsgruppe ein Tableau zur Verfügung. EDUCULT verschickte das Ausbildungsmaterial nach dem Kurs, was sie im Nachhinein anders handhaben würden, da das Versenden im Voraus den Teilnehmer*innen ermöglicht, sich über die Themen zu informieren.

4.9. Lernumfeld

In Polen wurden die beiden Ausbildungskurse von FAIE im Centrum Obywatelskie (Zentrum für Stadtentwicklung) in Krakau durchgeführt, einer von der Stadt Krakau finanzierten Organisation, die den dritten Sektor unterstützt. Das Centrum Obywatelskie organisiert unter anderem Schulungen und Beratungen für die Organisationen der Zivilgesellschaft und vermietet Schulungsräume. Für die Kurse standen zwei Schulungsräume zur Verfügung, sodass sowohl in zwei parallelen Kursgruppen als auch in Plenarform und in kleinen, gemischten Teams gearbeitet werden konnte.

Die Schulungsräume waren mit Computern/Beamern/Flipcharts ausgestattet. Die Kaffeepausen wurden im großen Plenarschulungsraum serviert. Den Kursteilnehmer*innen wurde auch ein Mittagessen angeboten, das im Plenarschulungsraum serviert wurde.

Die Italienischkurse fanden in COOSS-akkreditierten Schulungsräumen in Ancona statt. Die Räume sind mit PC, LIM, Projektor, Tischen und Stühlen, Tablet und Wi-Fi-Anschluss ausgestattet.

FHSASB organisierte die Schulung im Village House in Erdőkertes, wo viele CSO arbeiten. Dieses Dorf liegt in der Nähe von Budapest mit einfacher Logistik. Der Sitzungsraum wurde mit Computern und Flipcharts ausgestattet. Den Teilnehmer*innen wurden Erfrischungen und Mittagessen angeboten.

Der Ort des Dänischkurses war Vartov. Vartov liegt sehr zentral in Kopenhagen in der Nähe des Hauptplatzes des Rathauses und des Hauptbahnhofs und der wichtigsten U-Bahn-Linien, so dass es logistisch leicht zu erreichen ist. Vartov ist auch bei Verbänden aus dem zivilgesellschaftlichen Bereich ein bekannter und angesehener Ort. Auch die Kursräume und Lerneinrichtungen waren sehr schön, sodass es sicherlich nicht der Ort des Veranstaltungsortes und die Lerneinrichtungen waren, die das geringe Interesse hervorriefen.

Die österreichischen Kurse fanden in einem extra angemieteten und voll ausgestatteten Seminarraum in Wien statt.

4.10. Evaluation

Die Kursevaluierung umfasste sowohl die "Wissenszuwachsmessung" (bei der überprüft wurde, wie viel die Kursteilnehmer*innen gelernt haben, in welchem Umfang die Lernergebnisse erreicht wurden) als auch die allgemeine Kursevaluierung (im Hinblick auf die Erfüllung der Erwartungen an die Kurse, die Kursorganisation, die Nützlichkeit der Schulungsmaterialien und -methoden, die Gesamtzufriedenheit mit der Teilnahme usw.).

In Polen wurde der Wissenszuwachs durch einen Pre-Test und einen Post-Test gemessen. Die Tests umfassten die gleichen Fragen, aber in unterschiedlicher Reihenfolge. Die Fragen bezogen sich auf die inhaltlichen Vorzüge der Kurse. Unmittelbar nach Abschluss der Kurse wurden die Teilnehmer*innen auch gebeten, die Kurse zu bewerten (Bewertungsbögen auf Papier).

Das Bewertungsformular enthielt die folgenden Fragen (Skala 1-5 für die geschlossenen Fragen):
1. Inwieweit entsprach die Ausbildung Ihren Erwartungen?
2. Wie viel von dem, was Sie während der Ausbildung gelernt haben, werden Sie in der Praxis anwenden können?
3. Welchen Teil des Workshops fanden Sie am nützlichsten?
4. Welchen Teil des Workshops fanden Sie am wenigsten hilfreich?
5. Welcher Teil des Workshops könnte Ihrer Meinung nach weggelassen werden?
6. Welcher Teil könnte hinzugefügt werden?
7. Was denken Sie über die Organisation der Workshopzeit?
8. Waren die visuellen Materialien gut vorbereitet?
9. Wurden die aufgeworfenen Fragen gut diskutiert?
10. Wie war die Organisation des gesamten Workshops?
*11. Wie beurteilen Sie die Arbeit der Trainer*innen als Ganzes?*
12. Wie beurteilen Sie den Workshop (die Ausbildung) als Ganzes?
13. Würden Sie diese Workshops (Ausbildung) Ihren Freunden empfehlen?
14. Andere Anmerkungen.

COOSS, und FHSASB stellten zu Beginn des Kurses (Eingangstest) grundlegende Fragen zum Projektmanagement. Am Ende des Kurses lieferten wir den gleichen Test (Exit-Test). EDUCULT bot den Teilnehmer*innen zu Beginn und am Ende des Kurses eine Selbsteinschätzung an.

COOSS verteilte die Ergebnisse des Eingangstests, und wir erörterten gemeinsam in einer Gesprächsrunde die erzielten Verbesserungen, um zu einer Selbsteinschätzung der Teilnehmer*innen zu gelangen. In ähnlicher Weise plante INTERFOLK, sowohl die vorgefertigte Standard-Kursbewertungsabfrage als auch die Abfrage zur Selbsteinschätzung der eigenen Kompetenzentwicklung zu verwenden. Sie übersprangen das Standardformular zur Kursevaluation für das angepasste Kursprogramm und hatten stattdessen eine mündliche Plenarevaluationssitzung am Ende des eintägigen Kurses, die für den außergewöhnlichen Kontext des Kurses besser geeignet war. Interfolk nutzte die Anfrage für Kompetenzeinschätzungen, die alle 9 Teilnehmer*innen per Post erhielten und gebeten wurden, das Formular auszufüllen und in der Woche nach dem Kurs zurückzuschicken. 8 ausgefüllte Formulare gingen ein. Das FHSASB bat die Auszubildenden auch um eine schriftliche Beurteilung der Kurse.

Die Kurse wurden mit zwei Evaluierungsmethoden (quantitativ und qualitativ) bewertet, weil EDUCULT erstens sehen wollte, ob die Kurse einen messbaren Wissens-/Verständnisfortschritt bewirkten, und zweitens mögliche Stärken und Schwächen untersuchen wollte, um Verbesserungsmöglichkeiten zu entwickeln. Zuletzt folgt eine kurze Beschreibung der Wahrnehmung der Ausbilder*innen.

Blatt zur Selbsteinschätzung

Das Wissen und die Erfahrungen der Teilnehmer*innen zu verschiedenen Themen der internationalen Zusammenarbeit wurden vor und nach dem Kurs anhand eines Beurteilungsbogens abgefragt. Das Blatt wurde als Fragebogen mit den gleichen Fragen vor und nach den Kursen gestaltet, um die Ergebnisse vergleichbar zu machen. Der Fragebogen hatte vier Themen: Förderprogramme, Projektentwicklung, Projektdesign, Projektdurchführung und -auswertung, persönliches Antragsprofil. Zu jedem dieser Themen mussten drei Fragen auf einer fünfstufigen Skala von 1 bis 5 beantwortet werden (1. nein/sehr gering, 2. wenig, 3. elementar, 4. fortgeschritten, 5. ausgezeichnetes Verständnis und Kenntnis des Fachgebiets).

Vor den Kursen gaben viele Teilnehmer*innenan, dass sie kein/sehr geringes oder wenig Wissen und Verständnis haben. Nach den Kursen gaben sie im Allgemeinen an, dass sie nun über wenig, elementares oder fortgeschrittenes Verständnis und Wissen verfügen. Kaum jemand gab am Ende an, kein Wissen und Verständnis zu haben. Im Vergleich zum vorherigen Test gab es mindestens zwei Personen pro Thema, die nach dem Kurs ein ausgezeichnetes Wissen bestätigten. Zusammenfassend können wir feststellen, dass die Teilnehmer*innen ihr Wissen und Verständnis in den verschiedenen Themen erweitert haben.

Runder Tisch

Am Ende der Kurse bildeten die EDUCULT-Ausbilder*innen einen „Runden Tisch", an dem die Teilnehmer*innen die Möglichkeit hatten, ihre persönlichen Einschätzungen zu Organisation, Vorträgen, Inhalt (Vorlesung und Gruppenarbeiten), Struktur, Infrastruktur und Lernerfolg auszutauschen. Die Ergebnisse des Runden Tisches bestätigten die Auswertung der Beurteilungsbögen bezüglich des Lernerfolgs. Die Teilnehmer*innen stellten fest, dass sie ihr Wissen und Verständnis erweitern konnten. Die Organisation wurde als sehr gut empfunden. Einige negative Bemerkungen waren, dass vor den Kursen zu wenig Dokumente und Material zur Verfügung gestellt wurden, um einen besseren Start in die Gruppenarbeit zu ermöglichen. Die Inhalte wurden gelobt, aber als etwas zu umfangreich für die zwei Tage beurteilt. So war es zwar möglich, sich einen Überblick über alle Einzelthemen zu verschaffen, aber unmöglich, sich in ein bestimmtes Thema zu vertiefen.

Die Teilnehmer*innen schätzten es sehr, dass es immer eine Verbindung zwischen Theorie und Praxisbeispielen der Feldarbeit gab. Obwohl die Kleingruppen wenig Zeit für die Entwicklung ihrer Projekte hatten, wurde diese Aufgabe als anregend und motivierend empfunden. Es wurde als kritisch angesehen, Projektideen erst in den Kursen zu finden, da Informationen im Voraus zu besseren Ergebnissen hätten führen können. Darüber hinaus wurde eine Themenspezifikation vorgeschlagen, die einerseits Zeit sparen könnte, andererseits aber auch die Identifikation verringert hätte. Das Zeitproblem bei der Vertiefung der Themen spiegelte sich in der Nachfrage nach einem weiteren Kurs wider, da die allgemeine Zufriedenheit laut dem „Runden Tisch" sehr hoch war.

Ähnlich wie bei EDUCULT bildete der FHSASB am Ende der Kurse einen „Runden Tisch", an dem die Teilnehmer*innen die Möglichkeit hatten, ihre Erfahrungen auszutauschen. Auch hier war die Wahrnehmungen die gleichen.

*4.11. Kompetenzen der Trainer*innen*

In *Polen* arbeiteten drei Ausbilder*innen der FAIE mit den beiden Ausbildungskursgruppen:
Trainer*in Nr. 1

- Spezialist*in für internationales Projektzyklus-Management,

Trainer*in Nr. 2

- Spezialist*in auf dem Gebiet der Projektverwaltung und Rechtsfragen.

Trainer*in Nr. 3

- Spezialist*in auf dem Gebiet der Kofinanzierung für internationale Zusammenarbeit.

Alle Ausbilder*innen verfügten über mehr als 8 Jahre Erfahrung in der Durchführung von Ausbildungskursen im Bereich der Planung, Initiierung und Realisierung internationaler Zusammenarbeit sowie über praktische Erfahrung in der Realisierung internationaler, partnerschaftlicher

Projekte. Alle Ausbilder*innen haben mehr als 11 Jahre Erfahrung in der Arbeit im Bereich der zivilgesellschaftlichen Organisationen.

Die *italienischen Ausbildungskurse* wurden von drei Ausbilder*innen durchgeführt.

Trainerin Nr. 1

- Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin der Ausbildungs- und Forschungsabteilung Inat COOSS seit 2010.
- Nach dem Abschluss in Moderner Literatur mit einer Dissertation in Sozial- und Wirtschaftsgeographie ist sie sowohl an der Gestaltung als auch an der Durchführung von Forschungs- und Ausbildungsprogrammen im Bereich des organisatorischen Lernens, der Ausbildung von Menschen, die unterschiedlichen Situationen und Gruppen angehören, sowie an einigen EU-Projekten beteiligt, die durch Erasmus +, LLP, IPA-CBC, FP7-Programm, AAL-Aufruf 3 usw. finanziert wurden.
- Sie ist auch verantwortlich für den Bereich der Beschäftigungs- und Berufsberatungsdienste für alle Aktivitäten im Zusammenhang mit der Anwendung der Jugendgarantie in der Region Marken.

Trainer Nr. 2

- Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Ausbildungs- und Forschungsabteilung von COOSS.
- Er hat einen Abschluss in europäischen und internationalen Studien an der Fakultät für Politikwissenschaften.
- Er ist zertifiziert als professioneller Berater in der Gestaltberatung, Experte auf dem Gebiet der Kommunikation und hat einen Postgraduierten-Master in Politikgestaltung für sozioökonomische und sozioökonomische Entwicklung.
- Er hat Erfahrung in der Konzeption, Verwaltung und Durchführung von EU-Projekten, insbesondere im Hinblick auf die soziale Eingliederung (Erasmus+, LLP, IPA-CBC) und auch in Berufsbildungskursen, insbesondere zur Vermittlung spezifischer Kompetenzen und Qualifikationen für soziale Akteure.

Trainer Nr. 3

- Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter der Ausbildungs- und Forschungsabteilung von COOSS seit 2002.
- Er hat einen Abschluss in Philosophie und verfügt über spezifische Fähigkeiten und Kompetenzen in den Bereichen „Analyse der Benutzerbedürfnisse und -anforderungen“, „Definition von Szenarien“, „Planung und Durchführung von Feldtests und Tests mit Endbenutzer*innen“.
- Beteiligt an EU-Programmen durch Projekte im Rahmen von FP5, FP6, FP7, CIP ICT-PSP und AAL JP, die sich mit innovativen Technologien und Lösungen befassen, die für Personen mit Behinderungen, geistigen Beeinträchtigungen und altersbedingten Problemen angewendet werden.
- Experte für Kommunikations- und Verbreitungsstrategien.

Die *ungarischen Schulungen* wurden von zwei Ausbilder*innen durchgeführt.

Trainerin Nr. 1

- Hochschulabschluss in öffentlicher Verwaltung.
- Ausbilderin für die Entwicklung von Fertigkeiten.
- Hat Erfahrung mit der Implementierung von EU-Strukturfonds.
- Erfahrung in der Gemeindeentwicklung und im strategisch-strategischen Management.

Trainerin Nr. 2

- Experte*n für Erwachsenenbildung.
- Ausbilderin.
- Expertein für Projektmanagement.

Beide Ausbilderinnen haben mehr als 30 Jahre Erfahrung im Umgang mit Organisationen der Zivilgesellschaft.

In Österreich waren die Trainer*nnen beide EDUCULT-Mitarbeiter, die über Erfahrungen in internationalen Projekten verfügten.

Trainer Nr. 1

- Geschäftsführer, Forschung & Beratung.
- Hauptthemen: Kulturpolitik, Kulturelle Bildung, Evaluation, internationale Kooperationen.
- Promotion im Fach Kulturpolitik.
- Forschung zu verschiedenen Themen der Kultur- und Bildungspolitik wie Konzeption, Governance, Projektmanagement, Zielgruppenorientierung und transkulturelle Bildung.

Trainer Nr. 2

- Projektmanagement & Öffentlichkeitsarbeit.
- Kulturmanagement, Kulturelle Bildung, Organisationsforschung.
- Studium der Kultur- und Sozialanthropologie.
- Forschung über zivilgesellschaftliche Organisationen mit Schwerpunkt auf Finanzierungsstrukturen im Kultursektor und österreichische Kulturpolitik.

5. „Lessons Learnt“: Vorschläge für zukünftige nationale Trainings

Die größten Herausforderungen für diejenigen, die eine internationale Zusammenarbeit beginnen möchten, sind das Finden und Auswählen der Projektpartner, die Konzeption des Projekts und das Einfügen der Idee in das Antragsformular. Es ist auch offensichtlich, dass zwei Tage nicht ausreichen, um Anfänger*innen auf die internationale Zusammenarbeit vorzubereiten. Es ist eine Herausforderung, so viele neue Informationen in einem zweitägigen Kurs zu vermitteln.

Im Bewertungsformular wurden die Teilnehmer*innen der Kurse gefragt, was dem Ausbildungsprogramm hinzugefügt werden könnte: Mehr Praxis (Fallstudien); tiefergehende Diskussion über einige (reale) Projektanträge; mehr über die Entwicklung des Projektbudgets und die Suche nach den Projektpartnern; ein weiterer Schulungstag.

Die Schlussfolgerung ist, dass die Unterstützung für die erstmaligen internationalen Projektmanager*innen sowohl komplex (Schulungen, Beratung, Mentoring, Supervision usw.) als auch maßgeschneidert (für die verschiedenen Bedürfnisse und Ebenen von Projektmanagement-Erfahrungen) sein sollte und Raum für möglichst viel praktische Erfahrung bietet.

Der Aufbau von Partnerschaften soll unterstützt werden, indem Raum für Netzwerkaktivitäten auf europäischer Ebene geschaffen wird. Der Zugang zu Basiswissen und Informationen soll sichergestellt werden. Raum für das Sammeln der ersten Erfahrungen in der internationalen Zusammenarbeit als "nur ein*e Teilnehmer*in" eines Projektteams würde geschätzt werden. Dies ist das Ziel des FIRST-Netzwerks, das am Ende der Projektrealisierung initiiert werden soll.

Die größte Herausforderung besteht darin, nachhaltige Finanzierungsquellen für die Dienste eines solchen Netzwerks zu entwerfen und dabei die Besonderheit der zivilgesellschaftlichen Organisationen als Sektor in Europa zu berücksichtigen.

Die Arbeitsteilung zwischen den Leitungspersonen der zivilgesellschaftlichen Organisationen und den Projektmanager*innen ist im Sektor der zivilgesellschaftlichen Organisationen nicht wesentlich – die meisten Leitungspersonen sind auch Projektmanager*innen in dieser Art von Organisationen.

Es ist wichtig, dass während der Trainings homogene Gruppen in Bezug auf Wissen und Erfahrung gebildet werden. Die Lehrmethodik ist wichtiger als ein spezifischer Inhalt: z.B. die Instrumente zum Auffinden von Informationen, zu einem bestimmten Schritt und zur Vermittlung von technischen Kompetenzen zum Kennernlernen und Analysieren neuer Ausschreibungen, neuer Finanzierungsprogramme, neuer Einreichplattformen, ist wichtiger als die Vermittlung von Allgemeinwissen.

Einige weitere Empfehlungen, die nach der Durchführung der nationalen Pilotkurse in den fünf Partnerländern ausgearbeitet werden konnten, sind

- Erstellen Sie ein Netzwerk!
- Bieten Sie einen Kurs mit einigen praktischen Aktivitäten/Workshop-Sitzungen an!
- Bieten Sie einen kleinen Überblick darüber, wie man ein Projekt nach der Genehmigung managen/durchführen kann (d.h. wie man Verwaltungsangelegenheiten, Zwischen- und Abschlussberichte verwaltet).
- Für Schulungen werden große Räume benötigt, um in der Gruppe arbeiten zu können, ohne andere zu belästigen.
- Tablett/PC mit Internetanschluss für jede Gruppe (um selbstständig und direkt nach verfügbarem Online-Material zu suchen und dieses zu prüfen).

- Natürliches Licht und/oder Möglichkeit, kurze Pausen im Freien zu machen.

Die größte Herausforderung war die Arbeit mit einer sehr unterschiedlichen Gruppe. Erstens arbeiten die Teilnehmer*innen in der Praxis im kulturellen, sozialen, Gesundheits-, Gender- oder Bildungsbereich, aber immer mit einem Bezug zum lebenslangen Lernen. Aus diesem Grund war es schwierig, gemeinsame Projektideen zu finden, mit denen sich die Gruppenmitglieder gleichermaßen identifizieren konnten. Für die Bildung der Gruppen war es hilfreich, dass einige Teilnehmer*innen bereits bestimmte Projektideen hatten. Zweitens hatten jene einen unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungsstand über internationale Zusammenarbeit. All diese Punkte beeinflussten den Arbeitsfortschritt der Gruppe. Die Teilnehmer*innen, die zuvor in einem internationalen Projekt gearbeitet oder bereits eine bestimmte Idee für ein internationales Projekt und das damit verbundene Wissen über Förderprogramme hatten, hatten weniger Probleme, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen und eigenständig ein hypothetisches internationales Projekt zu entwickeln.

Wir mussten also erkennen, dass nicht die Position (Projektmanager*in oder Mitglied des Leitungsorgan), sondern das Wissen und die Erfahrung der entscheidende Faktor für die Definition von Bedürfnissen und Herausforderungen für Zielgruppen ist, die im Bereich des lebenslangen Lernens arbeiten und internationale Zusammenarbeit anstreben. Dies beruht auch auf der Tatsache, dass CEOs im Bereich des lebenslangen Lernens der Zivilgesellschaft auch in Projektmanagementprozesse eingebunden sind, insbesondere wenn es um europäische oder internationale Zusammenarbeit geht. Daher könnte die künstliche Trennung in CEOs und Projektmanager*innen eine zusätzliche Hürde im Umgang mit einzelnen Zielgruppen darstellen. Teilweise hatten CEOs mehr Erfahrung in internationalen Projekten als Projektmanager*innen, aber das ist keine Tatsache, die man verallgemeinern kann. Ausgehend von den nationalen Kursen empfehlen wir eine zweistufige Struktur des Zielgruppenaufbaus: erstens auf der Grundlage der Erfahrung (höhere Priorität) und zweitens auf der Grundlage der Position.

Die sichtbare Kohärenz zwischen den Schlussfolgerungen aus der Forschungsphase des Projekts und der Testphase der nationalen Trainings bildet eine gute Grundlage für die Gestaltung des Umfangs der vom FIRST-Netzwerk zu leistenden Unterstützung. Es ist geplant, das FIRST-Netzwerk im Rahmen des Projekts zu gründen, mit dem Ziel, zum ersten Mal internationale Projekte, die in den Organisationen der Erwachsenenbildung der Zivilgesellschaft in Europa durchgeführt werden, nachhaltig zu unterstützen.

Erwähnenswert ist, dass die während der Durchführung der nationalen Pilotkurse gewonnenen Erkenntnisse auch die Schlussfolgerungen aus der Basiserhebung bestätigten, was die erforderliche Unterstützung für die erstmalige Durchführung internationaler Projekte betrifft.

Der erste Baseline-Bericht*: „Bericht über Erfolge und Herausforderungen",* erwähnt in den Schlussempfehlungen, Seite 86:

„First, it would be necessary to offer easy access to in-depth support both for those preparing applications as well as for those coordinating an international project. Fulfilling the coordinator function includes helping potential partners to promote themselves and to handle their new positions as partners in international projects. A support network needs to address this challenge."

Die Unterstützung könnte in folgender Form erfolgen

- Beratung und Mentoring, aber auch Zugang zu Werkzeugen und Videoclips und Wissenspillen mit thematischer Beratung zur Vorbereitung von Anträgen und zur Abwicklung der Koordination (und um Partner zu werden);
- maßgeschneiderte Unterstützung für kleine zivilgesellschaftliche Organisationen in jeder Phase der Projektbeantragung und -durchführung (d.h. wie man einen Aufruf liest, wie man ein Budget veranschlagt, wie man die Partnerschaft aufbaut usw.);
- neue thematische Erasmus+-Kurse mit Schwerpunkt auf den Herausforderungen für erstmalige internationale Projektmanager*innen, die auf die ermittelten Bedürfnisse eingehen;
- pädagogische Instrumente des Ideen-Mappings, wie man eine Problemlösungsidee in ein Projekt verwandelt;
- pädagogische Instrumente zur grundlegenden Budgetplanung;
- „Do's" und „Don'ts" bei der Antragstellung, Partnersuche und Projektplanung;
- gemeinsame Erfahrungen, persönliche Geschichten darüber, was zu tun ist, wenn etwas schief läuft (im Allgemeinen konzentrieren sich die Unterstützungsquellen auf gute Planung und Prävention, aber was tun sie, wenn typische Probleme auftreten? an wen wenden sie sich? was tun andere in ähnlichen Situationen?)
- Zugang zu einem internationalen Netzwerk für Einsteiger, um Unterstützung und Motivation zu erhalten, die internationale Zusammenarbeit zu priorisieren;
- eine Plattform zur Unterstützung der Initiierungsphase von ersten Partnerschaften;
- pädagogische Hilfsmittel, Vorlagen, wie man die Partner erreichen kann (wo? in welcher Form? wann? auf welcher Planungsebene?);
- Job Shadowing, um die Möglichkeit zu geben, an internationalen Projektaktivitäten teilzunehmen, um typische Aufgaben des internationalen Projektmanagements zu erlernen;
- ein Glossar über technisches Englisch im Projektmanagement und englisches Vokabular im Bereich des lebenslangen Lernens/Erwachsenenbildung.

Letztendlich sollte die Unterstützung dazu führen:

- ein erhöhtes Maß an Vernetzung, das die Wirkung des Sektors verstärkt;
- eine gemeinsame Lobby für den Sektor - unter anderem, um die Möglichkeiten der Kofinanzierung für die länderübergreifende Zusammenarbeit zu erhöhen;
- eine Möglichkeit, von den Erfahrungen anderer zu lernen, möglicherweise mit Optionen, sich direkt an erfahrenere Organisationen zu wenden.

Der zweite Baseline-Bericht: *„Bericht über Schlüsselkompetenzen und Unterstützungsbedarf"* erwähnt in den Schlussempfehlungen, Seite 96-100, sowohl den Bedarf an Unterstützung durch ein offenes internationales Netzwerk mit Gleichaltrigen, den freien Zugang zu Online-Tools und Wissenspillen, den einfachen Zugang zu Mentoring-Diensten und neue Ausbildungsmöglichkeiten; und in den Schlussempfehlungen, Seite 100, erwähnten die Befragten auch den Bedarf an Unterstützung:

„Currently, there is a lack of a structured, measurable support program on the market, which would be directed to beginners in the field of international project management, working for non-governmental organisations. I hope that this project will significantly contribute to filling this gap. Good luck!"

ANHÄNGE

A.1. Tabellenverzeichnis

1. Tabelle Vergleich Pädagogik und Andragogik 6

2. Tabelle: Unterschiede zwischen Kinder- und Erwachsenenbildung ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

3. Tabelle: Formales, nicht-formales und informelles Lernen ...**Fehler! Textmarke nicht definiert.**

4. Tabelle: Mögliche Gruppierung der Erwachsenenbildungsfunktion ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

5. Tablele: Lehre der Metodologie entsprechend den Dominanzen der Akteure ..**Fehler! Textmarke nicht definiert.**

*6. Tabelle: Vorgeschlagenes nationales Ausbildungsprogramm für Projektmanager*innen*... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

7. Tabelle: Vorgeschlagenes nationales Ausbildungsprogramm für Mitglieder der Leitungsorgan **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

A.2. Verweise

- APPS, JEROLD W. (1991): Mastering the Teaching of Adults - Krieger Publishing Company,
- BROOKFIELD, STEPHEN (1989): The Power of Critical Theory for Adult Learning and Teaching – Open University Press
- CORDINER, SARAH (2016): Fundamental Principles Behind Effective Adult Learning Programs
- CROSS, PATRICIA K. (1982): Adults as learners. Increasing Participation and Facilitating Learning. Jossey-Bass. San Francisco – Washington – London.
- CSOMA, GYULA (2003): Profession and role. The role of education in the work of educators and andragogues. University of Pécs - Institute of Adult Education and Human Resource Development.
- CSOMA, GYULA (2004): Roles of adult educations specialists'. Adult Education 2004/1. 13-17.
- DALE, EDGAR (1969): Audiovisual Methods in Teaching, NY: Dryden Press. 2. Training programmes realised in the five Partner countries
- EUROPEAN COMMITTEE (2000): Memorandum on Lifelong Learning. http://www.nepfoiskola.hu/MNT_hu/dokumentumok_archiv.html

  http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com
- ESHACH, H. (2007): Bridging in-school and out-of-school learning: Formal, non-formal, and informal education. Journal of Science Education and Technology
- HORVÁTH MÁRIA (2012): Methodology of adult education – theoretical curriculum
- JARVIS, PETER (2004): Adult Education and Lifelong Learning. Theory and Practice. Third Edition. RoutledgeFalmer. London – New York.
- KLEIN, SÁNDOR (2006): Equal dialogue. Adult learning in a changing world. Adult Education 2006/1. 6-9.
- KRYSTON, MIROSLAV (2011): Adult leisure education is an integral part of non-formal education. Knowladge Management 2011/10. 32-41.
- KNOWLES, MALCOLM S. (1985): Andragogy in Action Applying Modern Principles of Adult Learning - San Francisco : Jossey-Bass, 1984.
- MERRIAM, SHARAN B., BROCKETT, RALPH G. (2007): The Profession and Practice of Adult Education. Jossey-Bass. San Francisco.
- MÓCZ, DÓRA (2010): The importance of lifelong learning in the life course of the 40-50 age groups. Scoolculture 2010/4. 1.
- SZOKOLY, MÁRIA- CSOMA, GYULA (2012): Introduction to the theory and methodology of andragogy. Budapest. http://kraicineszokolymaria.hu/wp-content/uploads/2012/12/
- ZRINSZKY, LÁSZLÓ (1996): Science of adult education. Introduction to andragogy. Okker Education Office. Budapest.

Anlage

AUSBILDUNGSPROGRAMME DER PARTNER

1. Programm von FAIE

First-time international project realisers support network [1st TIP PM]

COURSES PROGRAMMES

DAY 1. PREPARATION OF THE ORGANISATION TO WORK IN AN INTERNATIONAL PROJECT

HOURS	TOPICS	
9.00 – 10.00	Registration of the participants. Introduction. Short presentation of the international projects ideas – areas of cooperation. Joint session GROUP A and GROUP B.	
10.00 – 11.00	**MODULE 1. GROUP A:** International cooperation: what does it mean for the organisation? Preparation of the organisation to undertaking international initiatives – CSO development as a project. Planning of the organisations development strategy including international cooperation: The European Development Plan. Possibilities for raising the competences of the organization's staff in an international environment: How to get a grant for participation in courses/trainings/job shadowing abroad – the Erasmus+ grants.	**MODULE 1. GROUP B:** Key competences of the international project manager. Diagnosis of own competences. My competence development plan: How? – Where? – When? The international project manager and the organisations' development strategy. Possibilities for raising competences in an international environment: How to get a grant for participation in courses/trainings/job shadowing abroad – the Erasmus+ grants.
11.00 – 11.15	Coffee break	
11.15 – 12.45	**MODULE 2.** **Joint session for GROUP A and GROUP B.** **Working in small teams.** Resources analysis (material, organisational, personal) of the CSO planning international cooperation. International project planning step-by-step: needs analysis of the organisations' clients and other stakeholders. Defining the problem to be solved, the aim and goals of the project.	
12.45 – 14.00	**MODULE 3.**	

Erasmus+

	Joint session for GROUP A and GROUP B. **Working in small teams.** International project planning step-by-step, cont.: The tasks – the team – the timetable – the results.
14.00 – 14.30	Lunch in the Centrum Obywatelskie
14.30 – 16.00	**MODULE 3.** **Joint session for GROUP A and GROUP B.** **Working in small teams.** International project planning step-by-step, cont.: The budget – the risks – the monitoring and evaluation. Dissemination.

COURSES PROGRAMMES

DAY 2. INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT – REALISATION

HOURS	TOPICS	
9.00 – 9.30	Registration of the participants. Summary and conclusions – 1st day of the courses. Joint session for GROUP A and GROUP B.	
9.30 – 10.15	**MODULE 4.** **Joint session for GROUP A and GROUP B.** **Working in small teams.** Planning, initiating and building international partnerships and cooperation. Choice of the project partner(s). The role of the project leader vs the role of the project partner. Examples of cooperation.	
10.15 – 11.00	**MODULE 5.** **Joint session for GROUP A and GROUP B.** **Working in small teams.** How (and with whom) to plan the project development? Tips & hints concerning "reading" the call announcement and related documentation. Tips & hints concerning project application development.	
11.00 – 11.15	Coffee break	
11.15 – 12.30	**MODULE 6. GROUP A:** What is the „international project management" about? The project leader vs the project partner perspective. The international project manager competences needed. How to support the international project manager in the organisation?	**MODULE 6. GROUP B:** What is the „international project management" about? What are the international project manager responsibilities in the project leader-organisation? What are the international project manager responsibilities in the project partner-organisation?
12.30 – 13.15	**MODULE 7.** **Joint session for GROUP A and GROUP B.**	

	Formal and legal aspects of international cooperation: forms of partnerships; benefits and challenges; the partnership agreement. Formal and organisational aspects of the project management: methods, tools, procedures, dosumentation, solutions. Intercultural differences, conflicts, motivation. The European dimension.
13.15 – 14.00	Lunch in the Centrum Obywatelskie
14.00 – 15.45	**MODULE 8.** **Sesja wspólna dla GROUP A i GROUP B.** Possibilities of acquiring co-financing for international projects realisation. Review of the available grant programmes. Short presentation of, among others: Erasmus+, Creative Europe, Europe for Citizens, Visegrad Fund, RITA, EOG (the programmes: Culture, Education, Active Citizens Fund); POWER – the international component; grants of the chosen private foundations; others.
15.45 – 16.00	**CONCLUSIONS** **Sesja wspólna dla GROUP A i GROUP B.** Conclusions from the trainings. Future plans. Handing out certificates confirming participation in the courses.

2. Programm von COOSS

*A) Programm für zukünftige Projektmanger*innen*

Data	Lesson	Topic	Methodology	Hours
5/12/2019	**Lesson 1**	1. Introduction about the course + TEST	Short presentation	1
h. 09.00-13.00		2. PM in general	Lecture, Short presentation	
		3. International PM skills	Triangle, Short Presentation	2
		Need assessment	*Exercise/ Triangle*	*1*
			Tot. Duration	**4**
10/12/2019	**Lesson 2**	4. Intercultural competences and technical English	Short Presentation with examples	1
h. 09.00-13.00		5. Knowledge about EU funding	Short presentation, example from the web	2
		How to read a call?		*1*
			Tot. Duration	**4**
12/12/2019	**Lesson 3**	6. Criteria of success (how to adapt the idea according to criteria and in a participatory way)	Lecture, Short presentation	1
h. 09.00-13.00		7. How to establish International Contact (how to present, how to invite, how to select partners, etc)	Short presentation, example from the web	2
		How to choose a partner according a call and motivate it	*Exercise*	*1*
			Tot. Duration	**4**
17/12/2019	**Lesson 4**	8. Organizational management and strategy in PM contest	Short Presentation with examples	1
h. 09.00-13.00		9. Document, annexes, budget: how to submit?	Short presentation, example from the web	1.5
		Try to submit!	*Exercise*	*1*
		Short evaluation + TEST	*Questionnaire*	*0.5*
			Tot. Duration	**4**

B) Programme for management bodies' members

Data	Lesson	Topic	Methodology	Hours
5/12/2019	**Lesson 1**	1. Introduction about the course + TEST	Short presentation	1
h. 14.00-18.00		2. PM in general	Lecture, Short presentation	
		3. International PM skills	Triangle, Short Presentation	2
		Need assessment – how to choose the team	*Exercise with post it / Triangle*	*1*
			Tot. Duration	**4**
10/12/2019	**Lesson 2**	4. Intercultural competences and technical English	Short Presentation with examples	1
h. 14.00-18.00		7. Knowledge of CSO	Lecture, Short presentation	2
		How to read a call?		*1*
			Tot. Duration	**4**
12/12/2019	**Lesson 3**	6. Criteria of success (how to adapt the idea according to criteria and in a participatory way)	Lecture, Short presentation	1
h. 14.00-18.00		7. How to establish International Contact (how to present, how to invite, how to select partners, etc)	Short presentation, example from the web	2
		How to choose a partner according a call and motivate it	*Exercise*	*1*
			Tot. Duration	**4**
17/12/2019	**Lesson 4**	8. Organizational strategy building	Short Presentation with examples	3
h. 14.00-18.00		*Brainstorming and short evaluation+TEST*	*Dialogue, Questionnaire*	*1*
			Tot. Duration	**4**

3. ***Programme von FHSASB***

*A) Programm für zukünftige Projektmanager*innen*

Training for future project managers
Erdőkertes, Faluház *(Erdőkertes, Fő út 112.)*
2020 január 17, Péntek

Time	Topic	Moderator
9:00 – 10:10	**Introducing the program** Get acquainted each other, rules of the two days, expectations	Varga-Farkas Gyula
10:10 – 10:20	**Entry Testing**	Varga-Farkas Gyula
Break		
10:40 – 11:10	**About FHSASB and about the ERASMUS+ project**	Nagy Júlia
11:10 – 11:30	**Experiences on the international cooperation's** *We are talking about what kind of experiences have the participants, and what kind of plans do they have in the future regarding to the international cooperation*	Varga-Farkas Gyula
11:30-12:00	**What are the main principles of the successful international cooperation??** *Now we are talking about it in general. After lunch we discuss it in detail.*	Labbancz Marianna
Lunch		
13:00 – 13:45	**Strategies – Situation analysis** *Something new under the sun. Many times used different method for this analysis than SWOT. It is the SOAR analysis. But what are the differences?*	Labbancz Marianna
13:45 – 14:30	**Projectmanagement – Who is good project manager?** *The core of the successful project implementation is a good project management. How should the good project management look like? -* ***from the project manager point of view***	Varga-Farkas Gyula
14:30 – 15:15	**Communication – From the project manager point of view** *At the organizational and individual level, good communication is one of the keys to success. What does this mean specifically for an organization?*	Varga-Farkas Gyula
Break		
15:30 - 16:00	**Exercises**	Varga-Farkas-Gyula
16:00 – 16:30	**Closing**	Varga-Farkas Gyula Labbancz Marianna

Ausbildung für Manager*innen und Mitglieder von Leitungssorganen

Erdőkertes, Faluház *(Erdőkertes, Fő út 112.)*

2020 január 18, Szombat

Időpont	Téma	Facilitátor
9:00 - 9:30	***Warming up***	Varga-Farkas Gyula
9:30 – 10:00	**How does the successful project outputs look like?**	Labbancz Marianna
Szünet		
10:15 – 11:00	***How to build up a good cooperation?*** *We need money to implement the organizational goal. Just only the money is missing?*	Labbancz Marianna
11:00 – 11:45	***Exercises on building up partnerships***	Varga-Farkas Gyula
Ebéd		
12:45 – 14:00	**What kind of sources we can expect between 2021 and 2027?**	Labbancz Marianna
14:00 – 15:00	**Discussion on the participants' concrete and current challenges regarding to the future international cooperation**	Labbancz Marianna
Szünet		
15:15 – 16:30	**Closing** - suggestion for the international training, evaluation	Varga-Farkas Gyula Labbancz Marianna

B) Programm für die Mitglieder der Leitungsorgane

Ausbildung für Manager*innen und Mitglieder von Leitungssorganen

Erdőkertes, Faluház *(Erdőkertes, Fő út 112.)*

2020 január 31, Péntek

Time	Topic	Moderator
9:00 – 10:10	**Introducing the program** Get acquainted each other, rules of the two days, expectations	Varga-Farkas Gyula
10:10 – 10:20	**Entry Testing**	Varga-Farkas Gyula
Break		
10:40 – 11:10	**About FHSASB and about the ERASMUS+ project**	Nagy Júlia
11:10 – 11:30	**Experiences on the international cooperation's** *We are talking about what kind of experiences have the participants, and what kind of plans do they have in the future regarding to the international cooperation*	Varga-Farkas Gyula
11:30-12:00	**What are the main principles of the successful international cooperation??** *Now we are talking about it in general. After lunch we discuss it in detail.*	Labbancz Marianna
Lunch		
13:00 – 13:45	**Organizational Vision and Strategies – Situation analysis** *Something new under the sun. Many times used different method for this analysis than SWOT. It is the SOAR analysis. But what are the differences?*	Labbancz Marianna
13:45 – 14:30	**Management and Projectmanagement –** - ***from the management point of view*** *The core of the successful project implementation is a good project management. How should the good project management look like?*	Varga-Farkas Gyula
14:30 – 15:15	**Communication** *At the organizational and individual level, good communication is one of the keys to success. What does this mean specifically for an organization?*	Varga-Farkas Gyula
Break		
15:30 - 16:00	**Exercises**	Varga-Farkas-Gyula
16:00 – 16:30	**Closing**	Varga-Farkas Gyula Labbancz Marianna

Ausbildung für Manager*innen und Mitglieder von Leitungssorganen

Erdőkertes, Faluház *(Erdőkertes, Fő út 112.)*

2020 február 1, Szombat

Időpont	Téma	Facilitátor
9:00 - 9:30	***Warming up***	Varga-Farkas Gyula
9:30 – 10:00	**How does the successful project outputs look like?**	Labbancz Marianna
Szünet		
10:15 – 11:00	***How to build up a good cooperation?*** *We need money to implement the organizational goal. Just only the money is missing?*	Labbancz Marianna
11:00 – 11:45	***Exercises on building up partnerships***	Varga-Farkas Gyula
Ebéd		
12:45 – 14:00	**What kind of sources we can expect between 2021 and 2027?**	Labbancz Marianna
14:00 – 15:00	**Discussion on the participants' concrete and current challenges regarding to the future international cooperation**	Labbancz Marianna
Szünet		
15:15 – 16:30	**Closing** - suggestion for the international training, evaluation	Varga-Farkas Gyula Labbancz Marianna

4. *Ausbildungsprogramm von INTERFOLK - Geplant*

*Programm für zukünftige Projektmanager*innen und Mitglieder der Leitungsorgane*

Saturday, 29th of February

09:30 – 10:00	*Course registration and morning coffee, croissants and fruits*
10:00 - 10:15	Welcome and presentation of programme and participants
10:15 – 11:00	Presentation of main funding programmes By Hans Jørgen Vodsgaard
11:00 – 11.15	*Coffee break*
11.15 – 11:45	Introduction to international development plans and project ideas By Bente von Schindel
11:45 – 12.30	1st group session about international development plans and project ideas Group A: Project managers – Moderator: Hans Jørgen Vodsgaard Group B: Members of man. bodies – Moderator: Bente von Schindel
12:30 – 13.00	*Lunch at Vartov*
13:00 – 13:30	Introduction to prepare successful applications for development project By Hans Jørgen Vodsgaard
13:30 – 14.10	2nd group session about international development plans and project ideas Group A: Project managers – Moderator: Bente von Schindel Group B: Members of man. bodies – Moderator: Hans Jørgen Vodsgaard
14:10 – 14.40	*Coffee break*
14:40 – 15:10	Introduction to prepare successful applications for mobility activities By Hans Jørgen Vodsgaard
15:10 – 15:55	3rd group session about international development plans and project ideas Group A: Project managers – Moderator: Hans Jørgen Vodsgaard Group B: Members of man. bodies – Moderator: Bente von Schindel
15:55 – 16:00	Conclusion and outline of programme next day

Sunday, 1st of March:

09:30 – 10:00 Course registration and morning coffee, croissants and fruits

10:00 - 10:15 Summary of presentations and outcome of workshops.

By Bente von Schindel and participants

10:15 – 10:45 How to find project partners or promote oneself as partner.

Presentation by Bente von Schindel

10:45 – 11:30 Planning of work programme and budget for cooperation projects.

Presentation by Hans Jørgen Vodsgaard

11:30 – 11.45 Coffee break

11.45 – 12:30 Planning of work programme and budget for mobility activities.

Presentation by Hans Jørgen Vodsgaard

12:30 – 13.00 Lunch at Vartov

13:00 – 13.45 4th group session about planning of work programme and budget

Group A: Planning Cooperation projects – Moderator: Bente von Schindel

Group B: Planning Mobility Activities – Moderator: Hans Jørgen Vodsgaard

13:45 – 14:00 Transfer the learned to work at home – outline the next steps

Introduction by Hans Jørgen Vodsgaard

14:00 – 14:45 5th group session about transference of the learned

Group A: Project managers – Moderator: Hans Jørgen Vodsgaard

Group B: Members of man. bodies – Moderator: Bente von Schindel

14:45 – 15.00 Coffee break

15:00 – 15:20 Peer-to-peer assessment of own learning profile and future learning needs

15:20 - 15:40 Plenary session about course evaluation

- Oral course evaluation by trainees and trainers
- Introduction of evaluative follow-up: Query for self-assessment of learning outcome and query for course evaluation

Moderator: Bente von Schindel / reporter: Hans Jørgen Vodsgaard

15:40 – 15:55 Plenary Ceremony with Course Certificate of attendance

15:55 – 16:00 Farewell

Ausbildungsprogramm von INTERFOLK - *Umgesetzt*

First-time international project realisers support network

Adjusted 1-day programme: 29th Februar 2020 i Vartov

Saturday, 29th of Feb:

09:30 – 10:00	*Course registration and morning coffee, croissants and fruits*
10:00 - 10:15	Welcome and presentation of programme and participants
10:15 – 10:45	Presentation of main funding programmes By Bente von Schindel
10:45 – 11:15	Introduction to international development plans and project ideas By Hans Jørgen Vodsgaard
11:15 – 11.30	*Coffee break*
11:45 – 12.30	1st group session about international development plans and project ideas Group A: Project managers – Moderator: Hans Jørgen Vodsgaard Group B: Members of man. bodies – Moderator: Bente von Schindel
12:30 – 13.00	*Lunch at Vartov*
13:00 – 13:20	How to find project partners or promote oneself as partner. by Bente von Schindel
13:00 – 13:30	Introduction to prepare successful applications for projects and mobilities By Hans Jørgen Vodsgaard
14:00 – 14.15	*Coffee break*
14:15 – 15:15	2nd group session about international development plans and project ideas Group A: Projects – Moderator: Bente von Schindel Group B: Mobilities – Moderator: Hans Jørgen Vodsgaard
15.15 – 15:40	Transfer the learned to work at home – outline the next steps Short Introduction by Hans Jørgen Vodsgaard Peer-to-peer dialogue about plans and priorities for international work
15:40 - 15:55	Evaluation in plenum
15:55 – 16:00	Conclusion and farewell

5. ***Ausbildungsprogramm von EDUCULT***

Erasmus+

EDUCULT
Denken und Handeln in Kultur und Bildung

10:30 – 10:45 Break

10:45 – 13:00 Project Design II

- Input: Financing, budgeting, process and procedure, work packages, coordination

OE Step 3)
- Project design in the working groups
- Discussion of the results of the group works in the plenum

13:00 – 14:00 Common Lunch

14:00 -15:15 Application

- Input: Mobility Projects and Strategic Partnerships

OE Step 4)
- Application development

15:15 – 16:15 Project Implementation

- Input: Partner meetings, project coordination, project management tools, success factors for the project process, risk analysis

OE Step 5)
- Exemplary project implementation in the working groups and identification of risk factors

16:15 – 16:30 Break

16:30 – 17:30 Project Monitoring und Evaluation

- Input: Monitoring and evaluation of an international project

OE Step 6)
- Discussion of monitoring and evaluation in the plenum

17:30 – 18:00 Conclusion

- Course evaluation, discussion of open questions, farewell (both courses together)

Contact

EDUCULT – Denken und Handeln in Kultur und Bildung
Trainers: Dr. Aron Weigl, M.Sc. Oliver Löscher

Coordination: M.Sc. Oliver Löscher
Mail: oliver.loescher@educult.at
Tel.: 0043/ 1 – 522 31 27 – 21

Kompendium: Curricula der Weiterbildungskurse I.

Handbuch zu nationalen Pilottrainings für erstmalige internationale Projektmanager*innen.

Dieses Kompendium von Curricula für nationale Pilottrainings, die zum ersten Mal von internationalen Projektmanager*innen durchgeführt werden, wurde als fünfter intellektueller Output des zweijährigen Entwicklungsprojekts „First time international project realisers support network“ entwickelt.

Das Projekt wurde durch das Programm Erasmus+ der Europäischen Union unterstützt.

Erasmus+