

Kooperationen im Rahmen der EU-Bildungsprogramme

STOLPERSTEINE UND ERFOLGSFAKTOREN

Holger Bienzle

Die europaweite Zusammenarbeit zwischen Institutionen der Erwachsenenbildung ist inzwischen selbstverständlich: Lehrende und Entwickler pädagogischer Programme, Leitungspersonal und Bildungsforscher werden mobil im Rahmen von Austauschprogrammen, Partnerschaften, Projekten und Netzwerken, um berufliche Erfahrungen auszutauschen, am aktuellen Stand der fachlichen Debatte teilzuhaben oder gemeinsam innovative Konzepte und Bildungsprodukte zu entwickeln. Einen entscheidenden Beitrag zu diesem Kooperationsboom leisten die Förderprogramme der Europäischen Union. Der Autor dieses Artikels beschäftigt sich seit Jahren in verschiedenen Funktionen mit europäischer Kooperation von Bildungseinrichtungen: als Berater, externer Experte der Europäischen Kommission, Evaluator, Koordinator und Partner zahlreicher Kooperationsprojekte. Vor dem Hintergrund dieser Praxis stellt er die europäische Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen als komplexe Herausforderung dar.

Die Beteiligung an europäischen Kooperationsaktivitäten eröffnet für die beteiligten Institutionen und Personen erhebliche Nutzenpotenziale. So betont die überwiegende Mehrzahl in der Evaluation der zweiten Phase des Sokrates-Programms befragten Projektakteure das Erleben einer »europäischen Dimension« der eigenen beruflichen Praxis, die Eröffnung von weitergehenden Kooperationsmöglichkeiten durch Verbreiterung des Partnernetzwerks und die Möglichkeit, andere Bildungssysteme in Mobilitätsaktivitäten kennenzulernen, als größten Nutzen (Ecotec 2008, S. 103). Gleichwohl stellt sich in EU-Projekten eine große Herausforderung in der Gestaltung der Kooperation selbst. Mehrere Faktoren stehen dem übergeordneten Ziel gegenüber, innerhalb einer meist auf zwei oder drei

Jahre beschränkten Projektperiode anspruchsvolle Ergebnisse in der angekündigten Quantität und Qualität zu erarbeiten:

Zusammenarbeit verschiedenartiger Institutionen: Die EU-Förderprogramme propagieren die Zusammenarbeit möglichst unterschiedlicher Partner in so genannten »gemischten Partnerschaften« (Europäische Kommission 2000, S. 84). Hinter diesem Begriff steht die Vorstellung, dass Erkenntnis und Innovation vorwiegend aus der Begegnung mit dem Andersartigen erwachsen. Um dies zu ermöglichen, sollen Einrichtungen aus verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen Bildungstraditionen (Erwachsenenbildung in Nord-/Südeuropa), verschiedenen Charakters (öffentlich/privat) und unterschiedlichem Auftrag (Universität, Volkshoch-

schule, Verlag, Museum etc.) systematisch kooperieren und in Pilotprojekten gar gemeinsame Bildungsprodukte entwickeln. Unbestritten sind solche gemischten Partnerschaften in vielen Fällen bereichernd. Gleichwohl wird oft übersehen, dass die mehrfache Diversität zwischen Partnerorganisationen auch beträchtliche Kooperationshürden darstellen kann.

Unterschiedliche bildungspolitische Kontexte: Die Verständigung über den jeweiligen Kontext von Bildungsarbeit (Was genau ist ein adult education centre in Schweden, in Malta, in Rumänien? Wie sind die jeweiligen Rahmenbedingungen für Erwachsenenbildung?) und die Erarbeitung einer gemeinsamen Terminologie nehmen viel Zeit in Anspruch. Tatsächlich unterschätzen viele EU-Kooperationen diesen Aspekt und geraten dadurch in Zeitnot. Dabei sollte es für Kooperationen im Bildungsbereich selbstverständlich sein, Lernen, auch dieser Art, an eine prominente Stelle der Tagesordnung zu setzen. Gleichzeitig sollte bei aller Wertschätzung von Lernen vom Andersartigen der Ratschlag eines Netzwerkkoordinators beachtet werden: You need similarities and differences you can cope with (differences big enough to learn but small enough to bridge) (Euroweaving Projektkonsortium 2007, S. 48).

Kulturelle Unterschiede: Ein weiterer Verstärker der in EU-Kooperationen vorherrschenden Vielfalt sind kulturelle Unterschiede. Unterschiedliche Werte, Normen und kulturelle Haltungen sowie vor allem unterschiedliche Organisationskulturen prallen in EU-Projekten aufeinander und führen oft zu Missverständnissen und Konflikten. In einer Umfrage des InterTool-Projekts gaben 89 Prozent der befragten Projektkoordinatoren an, interkulturelle Stolpersteine wie die Folgenden erlebt zu haben (vgl. www.intertool.ro):

- Die Zeitwahrnehmung (monochron versus polychron) kann beispielsweise die Pünktlichkeit bei Meetings

oder das Einhalten von gesetzten Fristen beeinflussen.

- Kulturell vorherrschende Einstellungen bezüglich Schriftlichkeit und Mündlichkeit wirken sich möglicherweise direkt auf die Qualität von Projektberichten und anderen Dokumenten aus.
- Dass Macht im Projekt ungleich verteilt ist, wird von weniger einflussreichen Mitgliedern nur teilweise erwartet und akzeptiert. Hieraus resultieren unterschiedliche Erwartungen an den Führungsstil des Projektkoordinators.

Divergente Interessen und Motive:

Während ein bestimmtes EU-Projekt für die koordinierende Einrichtung zentrale strategische Bedeutung hat, ist es für andere Partner vielleicht nur ein Projekt unter vielen oder gar nur ein Mittel zum Zweck, um an EU-Gelder zur Deckung von unzureichender Basisfinanzierung der Einrichtung zu kommen. Gerade das zuletzt genannte Motiv ist weit verbreitet und, wenngleich aus der Perspektive des Förderprogramms kein erwünschter, jedoch in Zeiten knapper öffentlicher Bildungsausgaben ein durchaus legitimer Grund, sich an EU-Projekten zu beteiligen.

Kritische Erfolgsfaktoren

Wie kann nun professionelles Kooperationsmanagement die beschriebenen Herausforderungen erfolgreich bewältigen? Drei kritische Faktoren sollen hier umrissen werden.

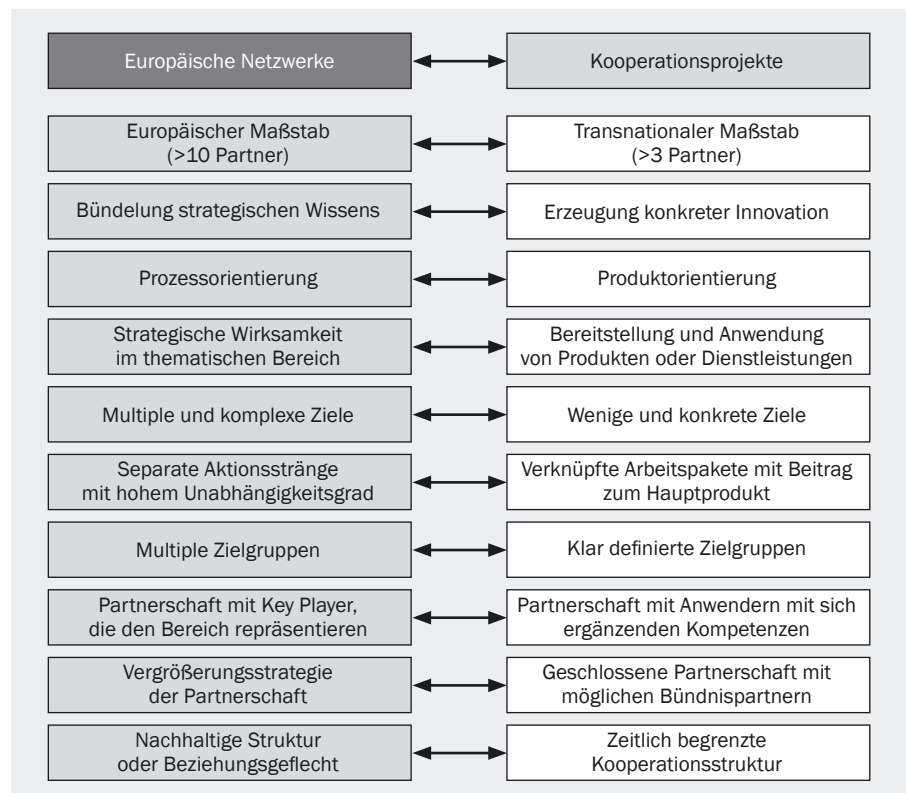
Wissen um die angemessene Kooperationsform: Zunächst ist es von entscheidender Bedeutung, dass das für das jeweilige Vorhaben geeignete Förderinstrument gewählt wird. Dies setzt eine fundierte Kenntnis der einschlägigen EU-Programme voraus. In der Kooperationsrealität gibt es immer wieder Probleme, weil die eigentlichen Interessen der beteiligten Partner nicht mit dem Fördermechanismus in Einklang stehen. So hat es beispielsweise

wenig Sinn, ein projektorientiertes »multilaterales Projekt« im Programm für Lebenslanges Lernen einzugehen, wenn es primär um den Erfahrungsaustausch zwischen Bildungsträgern geht, wofür die Kooperationsform »Partnerschaft« geeignet wäre. Auf der anderen Seite herrscht oft wenig Klarheit über den Unterschied zwischen »multilateralem Projekt« und »Netzwerk« (vgl. hierzu Abb. 1).

Balance von Sacharbeit und Teamarbeit: Schon in der Planung eines europäischen Projekts oder Netzwerks sollte berücksichtigt werden, dass die Entwicklung eines Projektteams aus einer heterogenen Gruppe handelnder Personen Voraussetzung für die erfolgreiche Sacharbeit ist. Denn diese Teambildung geschieht nicht automatisch, sondern muss gezielt eingeplant und betrieben werden. Dieser Prozess erschöpft sich nicht in der Gestaltung eines oft als Bildungstourismus kriti-

sierten sozialen Rahmenprogramms bei Projekttreffen. Gemeinsame Essen und Besuchsprogramme haben zwar durchaus eine wichtige Funktion als »Eisbrecher« und Möglichkeit zu informellem Networking und tragen dadurch erheblich zur Motivation für das Projekt bei. Sie sollten jedoch begleitet werden von durchdachten Aktivitäten, die das Verständnis für den Arbeitskontext der Partner erhöhen. In europäischen Kooperationen muss es auch darum gehen, Lernen über die unterschiedlichen Bildungsrealitäten aktiv zu ermöglichen. Bewährte Formen sind beispielsweise die Erweiterung der Projekttreffen um einen »runden Tisch« mit zusätzlichen Akteuren aus dem Gastgeberland oder die Moderation von virtuellen Lerngruppen, die die jeweiligen Bildungssysteme beleuchten. Der Teamprozess entwickelt sich jedoch meist nicht linear, sondern in einem Auf und Ab. Die Motivation des Teams ist bei den Partnertreffen am

Abbildung 1: Typologie europäischer Netzwerke im Gegensatz zu transnationalen Kooperationsprojekten (nach Bienle u.a. 2007, S. 38)



größten, nimmt jedoch mit der Rückkehr in den Arbeitsalltag rapide ab. Der gezielte Einsatz von Kommunikationstechnologien kann die Motivationstaler entscheidend anheben. Gerade der Einsatz synchroner Kommunikationsmittel wie Internet-Telephonie und Konferenztools, die regelmäßige virtuelle Meetings ermöglichen, sind hierbei von größtem Wert für die Teamentwicklung, Web 2.0.-Anwendungen wie Wikis oder Blogs befördern gemeinsames Lernen und Reflektieren.

Schaffung von Win-win-Situationen: Der Existenz unterschiedlicher Interessen und Prioritäten der beteiligten Partnerinstitutionen sollte unbedingt Rechnung getragen werden. Es ist wenig zielführend, höchste Priorität und Motivation für das EU-Projekt von allen Partnern vorauszusetzen bzw. vorzugeben. Ein unterschiedliches Maß an Engagement muss erlaubt sein. So kann es beispielsweise hilfreich sein, bereits im Kick-off-Meeting diese Interessen zu diskutieren und Projektrollen

»Joint ownership aufbauen«

entsprechend diesen Interessen zu (re-)definieren. Nur wenn die Rollenverteilung im Projekt diese doppelte Interessenlage widerspiegelt, eine Win-win-Situation hergestellt wird, ist die Chance hoch, dass vereinbarte Leistungen auch erbracht werden bzw. bei Nichterfüllung angemessene Interventionen erfolgen können. Die Erzeugung von gegenseitigem Nutzen ist die Triebfeder von (EU-)Kooperationen, andere Mittel zur Durchsetzung von Vereinbarungen (etwa Macht oder Geld) greifen hier wenig und zerstören den Geist der Kooperation.


Entwicklung von Ownership: Die Identifikation, Akzeptanz und Befriedigung individueller Motive ist auch die Grundlage dafür, dass sich *Joint Ownership* entwickeln kann, d.h. dass sich die Partner mit dem Projekt identifizieren. Idealerweise entsteht *Joint Ownership* bereits bei der gemeinsamen Planung

und Antragstellung des EU-Projekts. In der Realität entstammen viele Projekte jedoch mehr oder weniger ausschließlich der Feder des Koordinators, und die Partner müssen nachträglich ins Boot geholt werden. Neben der Akzeptanz unterschiedlicher Motive tragen insbesondere folgende Faktoren zur Entwicklung von Ownership bei:


- unterschiedliche und unterschiedlich intensive Beteiligungsformen: Kernpartner, Evaluator, Entwickler oder Tester etc.
- Information und Transparenz: Sämtliche wichtigen Projektdokumente, einschließlich solcher finanzieller Art, sollten allen Partnern einfach zugänglich sein, etwa durch eine Dokumentenablage auf einer Webplattform.
- Partizipative Entscheidungsfindung: Von Beginn an muss klar geregelt werden, wie was von wem entschieden wird und wie potenzielle Konflikte gehandhabt werden.
- Gemeinsame Erfolgserlebnisse: Das gebräuchliche Projektmanagement-Instrument Meilensteine, das signifikante Einschnitte im Projekt markiert (z.B. Beendigung der Analysephase, Fertigstellung einer Publikation etc.) sollte gemeinsam gefeiert werden. Um dies zu ermöglichen, sollten wo möglich Projekttreffen mit solchen Meilensteinen verknüpft werden.

Die Zahl europäischer Kooperationen ist in den letzten Jahren weitaus schneller angestiegen als die erforderlichen Kompetenzen zur Gestaltung der damit verbundenen Kooperationsherausforderungen. Daher sollte die Entwicklung und Bereitstellung von entsprechenden Weiterbildungs- und Beratungsangeboten von nationalen und europäischen Förderinstrumenten forciert werden, um einen möglichst hohen Effektivitätsgrad der EU-Projektfinanzierung zu gewährleisten. Einen Anknüpfungspunkt bieten Tools, die bereits im Rahmen von Projekten im Programm für Lebenslanges Lernen entwickelt worden sind:


Publikation und Lernmaterialien zum Agieren in und Steuern von europäischen Netzwerken (Projekt ComNet):

 www.networks-in-education.eu

Publikation zum Management multilateraler Projekte (im Entstehen, Projekt Survival Kit for Lifelong Learning Projects):

 www.european-project-management.eu

Publikation, Trainingskonzept und Internetbasiertes Tool, die europäische Projektteams dabei unterstützen, kulturelle Unterschiede und deren Auswirkungen auf die gemeinsame Projektarbeit zu reflektieren (Projekt Intertool):

 www.intertool.ro

Literatur

Bienzle, H. u.a. (2007): *The Art of Networking*. European Networks in Education. Wien

Europäische Kommission (2000): *Leitfaden für Antragsteller für das Sokrates-Programm* (EAC-1999-00451-03-00-DE-TRA-00 (EN))

Ecotec (2008): *Final Evaluation of the Sokrates II Programme 2000-2006: Annex to the Joint Report*. Birmingham (C3318). URL: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/evalreports/training/2007/joint/socrates2_en.pdf (Stand: 3.11.2009)

Euroweaving Projektkonsortium (2007): *Research report: The mission and performance of Grundtvig and Comenius networks*. URL: www.networks-in-education.eu/index.php?id=22 (Stand: 3.11.2009)

Abstract

Aus der Perspektive der Beratungstätigkeit für europäische Projektarbeit werden die gängigen Hürden und Erfolgsfaktoren für Kooperationen aufgezeigt, die im Rahmen von EU-Förderprogrammen von Erwachsenenbildungseinrichtungen eingegangen werden. Der Autor empfiehlt eine besondere Beachtung der Interessenlagen der Beteiligten, um Joint Ownership zu sichern.



Holger Bienzle ist Bereichsleiter EU bei »die Berater« in Wien.

Kontakt: H.Bienzle@dieberater.com