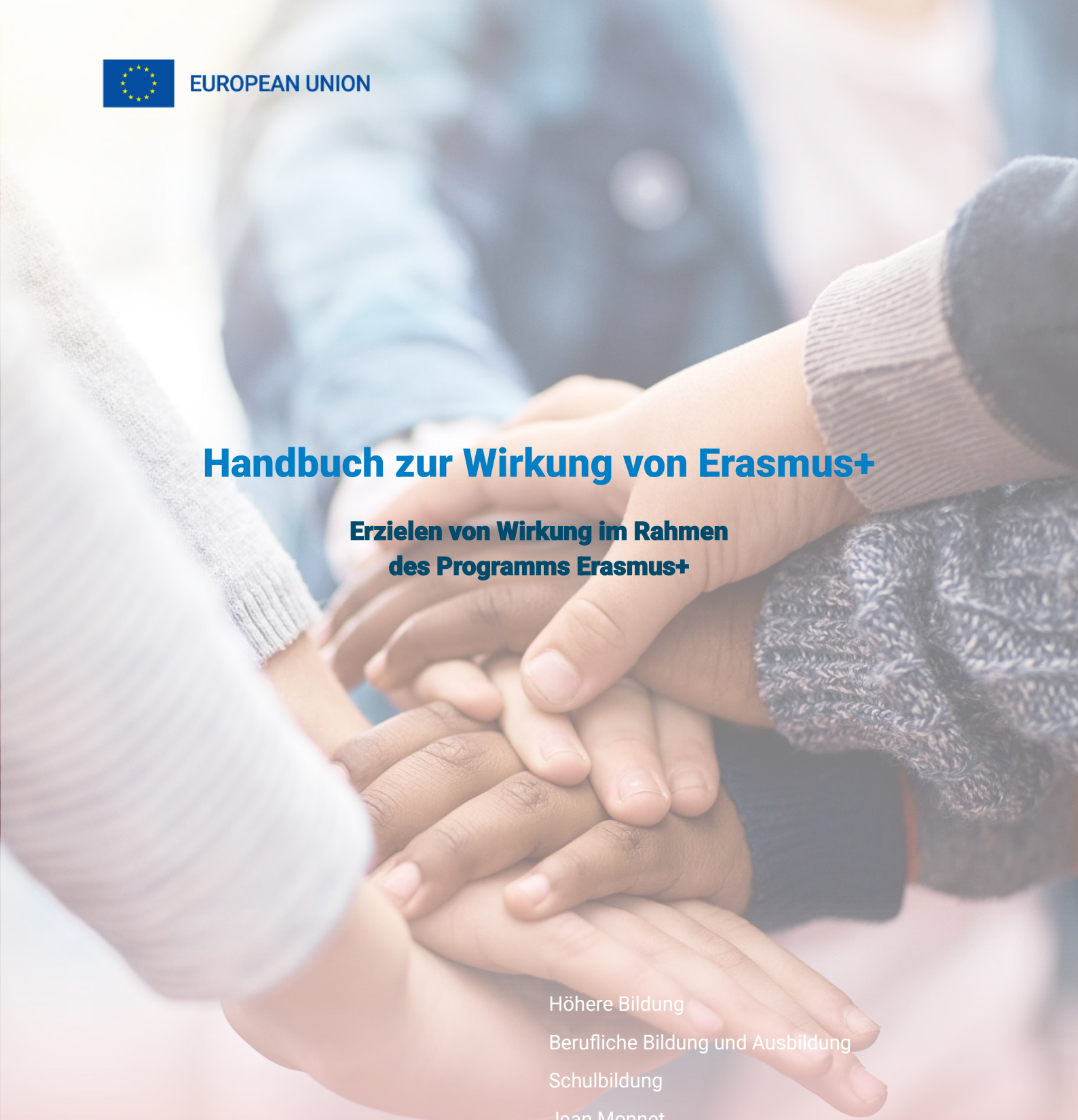
EUROPEAN UNION



Handbuch zur Wirkung von Erasmus+

Erzielen von Wirkung im Rahmen des Programms Erasmus+

Höhere Bildung

Berufliche Bildung und Ausbildung

Schulbildung

Jean Monnet

Erwachsenenbildung

Jugend

Sport

erasmus+

2024

Inhaltsübersicht

Einführung 1

Kapitel 1: Verständnis der Wirkung 3

1.1 Was ist ein Ergebnis? 3

1.2 Warum wollen wir unsere Ergebnisse erfahren? 7

Kapitel 2: Definition der Wirkung vor dem Antrag 9

2.1 Ansatz 1: Von der Wirkung zu den Aktivitäten 9

2.2 Ansatz 2: Von Aktivitäten zur Wirkung 13

Kapitel 3: Überwachung und Evaluierung der Wirkung 17

3.1. Was ist Überwachung und Evaluierung? 17

3.2. Warum sollten wir überwachen und evaluieren? 17

3.3. Verschiedene Arten der Überwachung und Evaluierung 18

3.4. Praktische Tipps 21

Kapitel 4: Wirkungsorientiertes Management 23

4.1 Führungsqualität 23

4.2 Einbeziehung von Stakeholdern 24

4.3 Partnerschaften 26

4.4 Gemeinsames Lernen und adaptives Management 27

4.5 Organisation von Überwachungs- und Evaluierungsprozessen 28

4.6 Umgang mit Risiken 30

Schlussfolgerung 32

Einführung

Hintergrund

In der dynamischen Landschaft der internationalen Bildung und Zusammenarbeit hebt sich das Programm Erasmus+ wie ein Leuchtturm ab, der Chancen, Mobilität, Zusammenarbeit und Innovation über Grenzen hinweg fördert. Der wahre Erfolg des Programms Erasmus+ liegt nicht nur in der Anzahl der Teilnehmenden oder der finanzierten Projekte, sondern in der nachhaltigen Wirkung, die das Programm erzeugt. Daher ist das Verständnis der Wirkung oder *Impact* (was sie ist und wie sie erreicht werden kann) entscheidend für die maximale Wirksamkeit von Erasmus+-Initiativen und die Gewährleistung ihrer Relevanz und Nachhaltigkeit. Die Wirkung ist ein wichtiger Aspekt von Erasmus+-Anträgen und wird entsprechend bewertet.

Die folgenden Themen werden in diesem **Handbuch zur Wirkung von Erasmus+** behandelt:

1. Verständnis der Wirkung
2. Definition der Wirkung vor dem Antrag
3. Überwachung und Evaluierung der Wirkung
4. Wirkungsorientiertes Management

Für wen ist dieses Handbuch gedacht?

Dieses Handbuch wurde für alle entwickelt, die am Programm Erasmus+ beteiligt sind. Dazu gehören:

- Mitarbeitende der nationalen Agenturen.
- Einzelpersonen oder Organisationen, die einen Förderantrag für Erasmus+ stellen möchten.
- Einzelpersonen oder Organisationen, die derzeit ein Erasmus+-Projekt oder -Programm umsetzen.
- Externe Erasmus+-Projektbewerter.

Die Wirkung ist ein wichtiges Kriterium in der Antragsphase. Dieses Handbuch soll Ihnen dabei helfen, ein ansprechendes Projekt vorzubereiten. Es kann Sie auch in der Umsetzungsphase unterstützen, da es Ihnen hilft, die Wirkung zu erzielen und Ihre Ergebnisse in hochwertigen Berichten zu präsentieren. Dieses Handbuch ist für Mobilitätsprojekte (Leitaktion 1) und Partnerschaftsprojekte (Leitaktion 2) in den folgenden Bereichen relevant: Schulbildung, Hochschulbildung, Erwachsenenbildung und berufliche Bildung, Jugend und Sport.

Wie ist dieses Handbuch zu verwenden?

Wir empfehlen Ihnen, dieses Handbuch bereits bei der Planung Ihres Erasmus+-Projekts zu verwenden. Wenn Sie bereits Fördermittel erhalten oder als akkreditierte Einrichtung mit der Umsetzung Ihres Projekts begonnen haben, finden Sie in diesem Handbuch auch praktische Tipps, die Sie bei der Wirkungserzielung unterstützen.

Dieses Dokument wurde erstellt, um verschiedenen Gruppen einen kurzen, prägnanten und leicht zugänglichen Leitfaden zur Wirkung zur Verfügung zu stellen. Die Entscheidung, ob Sie das ganze Handbuch durchlesen oder sich auf die für Sie relevanten (Unter-)Kapitel konzentrieren wollen, liegt bei Ihnen!

Möchten Sie sich intensiver mit dem Inhalt befassen? Dann sehen Sie sich unsere Vorschläge für weiterführende Lektüre am Ende jedes Kapitels an.

Danksagung

Dieses Handbuch wurde von MDF Training & Consultancy im Rahmen einer Schulungs- und Kooperationsaktivität (Training and Cooperation Activity, TCA) für Erasmus+ entwickelt, die von Nuffic, der niederländischen nationalen Agentur, in enger Zusammenarbeit mit den Mitgliedern der Kernarbeitsgruppe von Erasmus+ initiiert wurde: Annibelle Seilern (AT), Margreta Ivan (RO), Anita Varsa (FI), Willeke van der Werf (NL) und Bas Beisiegel (NL). Wir möchten uns bei Nuffic für die Möglichkeit bedanken, dieses Handbuch zu entwickeln und elf nationale Agenturen in diesem Prozess zusammenzubringen. Darüber hinaus möchten wir allen nationalen Agenturen danken, die zur Entwicklung dieses Handbuchs beigetragen haben. Nationale Agenturen aus den folgenden Ländern nahmen teil: Finnland, Tschechische Republik, Österreich, Malta, Slowenien, Belgien (Flandern), Griechenland, Portugal, Rumänien, Zypern und die Niederlande. Wir möchten insbesondere die Beiträge der Nutzergruppe mit den Vertretern der nationalen Agenturen würdigen. Diese Gruppe lieferte wichtiges Feedback und Beiträge zur Entwicklung des Handbuchs sowie Beispiele aus ihrem jeweiligen Umfeld, um den Inhalt zu ergänzen und die Nützlichkeit des Handbuchs für viele verschiedene Benutzer zu gewährleisten.

Kapitel 1: Verständnis der Wirkung

Die Realisierung eines Projekts kann eine große Chance für eine Organisation sein, aber erfordert Zeit, Energie und Geld. Für die Entscheidung, ein Projekt zu realisieren, gibt es in der Regel verschiedene Gründe: Sie möchten etwas erreichen, zum Beispiel im Leben von Studierenden, Personal, Eltern und Jugendlichen oder in Ihrer Organisation, in der Gemeinschaft, in der Ihre Organisation ansässig ist, oder sogar auf gesellschaftlicher Ebene etwas bewegen. Aber welche Ergebnisse möchten Sie erreichen? Und was ist der Unterschied zwischen dem Projektergebnis und der Projektwirkung? Dieses Kapitel führt Sie durch die Terminologie, auf die Sie achten müssen, wenn Sie mit Ihrem Erasmus+-Projekt etwas bewirken wollen.

1.1 Was ist ein Ergebnis?

Lesen Sie sich den folgenden Bericht über eine Sekundarschule in Österreich durch, die Mobilitäts- und Partnerschaftsprojekte durchgeführt hat. Der Schulleiter hebt die vielfältigen Veränderungen hervor, die sich aus diesem Engagement ergeben haben.



Wir haben vor einigen Jahren mit der Umsetzung von Erasmus+-Mobilitätsprogrammen begonnen. In unserer Schule hat sich viel verändert! Die Schule ist mittlerweile eine akkreditierte Organisation mit verschiedenen Mobilitätsprogrammen (Leitaktion 1) und Partnerschaftsprojekten (Leitaktion 2). Vor unserer Zusammenarbeit mit Erasmus+ organisierten wir „Sprachreisen" für Schülerinnen und Schüler, damit sie an Sprachkursen im Ausland teilnehmen konnten. Dieses Angebot haben wir beendet, da Austauschprogramme, bei denen die Schülerinnen und Schüler in Gastfamilien untergebracht sind, den Schülern und Schülerinnen einen viel besseren Zugang zu fremden Kulturen ermöglichen (Peer-to-Peer Learning). Das trägt natürlich dazu bei, dass unsere Schülerinnen und Schüler im europäischen Rahmen soziale, kulturelle und sprachliche Kompetenzen entwickeln! Wir haben festgestellt, dass die Aussicht auf die Teilnahme an Mobilitätsprogrammen auch in anderer Hinsicht positive Auswirkungen auf die Schülerinnen und Schüler hat. Sie sind wesentlich motivierter und engagieren sich stärker bei den regulären Schulaktivitäten.

Neben der Akkreditierung verfügt unsere Schule nun über eine europäische Strategie, die genauso wichtig wie unser Schulentwicklungsplan ist. Die Umsetzung dieser Strategie hat dazu geführt, dass unsere Schule heute Europa „atmet". Alle Klassen führen nun spezifische Aktivitäten mit Europabezug durch.

Zu den konkreten Ergebnissen, die wir im Rahmen von Partnerschaftsprojekten erzielen konnten, gehören die Erstellung eines Comicbuchs, die Entwicklung einer Schulprojekt-Website und Aktivitäten zur Beseitigung von Plastikmüll. Dies trägt zum Umweltbewusstsein der Schülerinnen und Schüler und zu einer saubereren Schule, saubereren Gemeinschaften und zu positiven Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene bei.

Die vielleicht wichtigste Veränderung besteht darin, dass die Schule nun auch der Außenwelt für ihre europäischen Umwelt- und Nachhaltigkeitsaktivitäten bekannt ist.

Wie Sie im Bericht erfahren, können Erasmus+-Projekte zu vielen verschiedenen Ergebnissen (Veränderungen) führen! Lassen Sie uns einen Blick auf die verschiedenen Arten von Ergebnissen werfen, die mit einem Erasmus+-Projekt erreicht werden können:

- Dazu zählen die Leistungen, Produkte oder Dienstleistungen oder sonstigen Ergebnisse, die direkt aus einem Projekt entstehen, wie z. B. Lernmaterialien, Lehrpläne, Websites, digitale Hilfsmittel, mehr Wissen und Bewusstsein. Das bezeichnen wir als ***Outputs***.

- Die Verwendung oder Übernahme dieser Projekt-Outputs durch die Zielgruppe (oder die direkt Begünstigten), wie Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte, Lernende, Eltern oder Organisationen. Wie haben die Outputs das Denken und Handeln der Menschen verändert? So beginnen beispielsweise Schülerinnen und Schüler, aktiv in der Jugendarbeit mitzuarbeiten, Personal und Lehrkräfte nutzen neue Fähigkeiten, und Organisationen (z. B. Schulen) unterstützen neue digitale Werkzeuge. Diese Ergebnisse bezeichnen wir als ***Outcomes***. Bei den Outcomes geht es um Verhaltensänderungen!

- Die breiteren, langfristigen Auswirkungen des Projekts auf Einzelpersonen, Organisationen, die Gesellschaft oder Systeme. Das sind die Veränderungen, zu denen ein Projekt beitragen soll. Beachten Sie, dass Ihr Projekt nur zu dieser Veränderung beitragen kann, aber sie nicht direkt herbeiführt, da ein einzelnes Projekt diese längerfristigen Auswirkungen nicht separat erreichen kann. Beispiele sind aktives Bürgerengagement, verbesserte Beschäftigungsfähigkeit, verbesserte wirtschaftliche Entwicklung, Veränderungen von kulturellen Normen und Werten, politische Reformen. Diese Ergebnisse bezeichnen wir als ***Impact***.

Wir verwenden in diesem Handbuch die Begriffe Output – Outcome – Wirkung, aber es sollte beachtet werden, dass bei der Planung von Projekten oft verschiedene Begriffe für ähnliche Dinge verwendet werden. Selbst im Erasmus+-Programmleitfaden ändert sich die Wortwahl. Um diese verschiedenen Begriffe zu verstehen, können Sie die Tabelle 1[1] verwenden:

Tabelle 1. Verwendete Begriffe für Projekt-/Programmergebnisse.

Impact Tool / Handbuch zur Wirkung von Erasmus+	Erasmus+-Programmleitfaden	Alternative Begriffe
Wirkung	Gewünschte Wirkung	Ziel, Gesamtziel, allgemeines Ziel
Outcome	Erwartete Wirkung	Spezifisches Ziel, Projektziel, strategisches Ziel
Output	Output, Leistung, Meilenstein	Ergebnisse, Zwischenergebnisse
Aktivitäten	Aktivitäten	Aktivitäten
Input	Input	Ressourcen

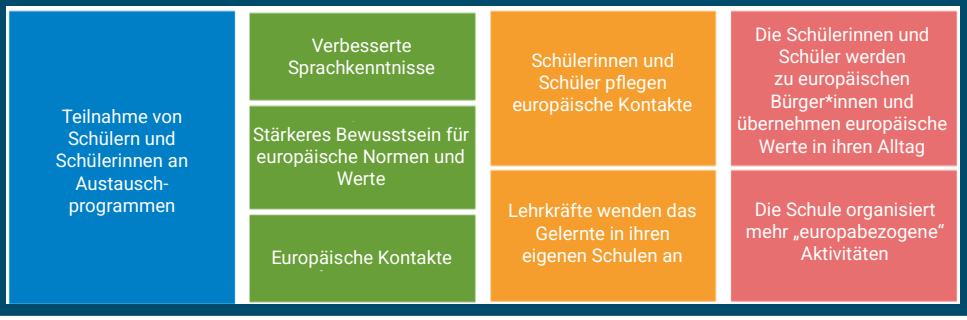
Jedes Projekt besteht aus zahlreichen Outputs und Outcomes, die zu einer langfristigen Wirkung beitragen. Die Verknüpfung der Outputs Ihres Projekts mit den Outcomes und Wirkungen kann auch als „Veränderungspfad" bezeichnet werden. Ein Veränderungspfad zeigt auf, wie Ihre Projektaktivitäten eine Reihe miteinander verbundener, kurz- und langfristiger Veränderungen bewirken. Er zeigt, wie die Stakeholder ihr Verhalten ändern, indem sie Ihre Outputs anwenden, und wie diese Änderungen wiederum zu breiteren Veränderungen (innerhalb und außerhalb Ihrer Organisation) beitragen.

[1] Diese Tabelle wurde im Zusammenhang mit dem Erasmus+ Impact Tool entwickelt und ist auch auf der Website des Impact Tools zu finden.

Wie sehen die Veränderungspfade aus? Hier sind ein paar Beispiele:

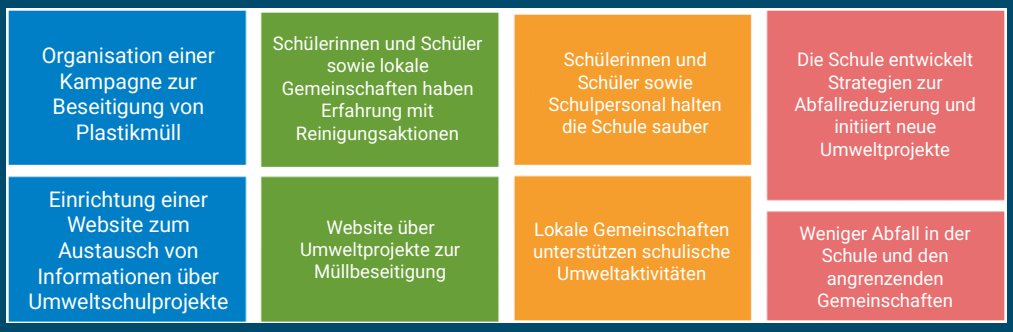
Beispiel für ein Mobilitätsprojekt

Die Teilnahme von Schülern und Schülerinnen an Erasmus+-Austauschprogrammen (Aktivitäten) führt zu verbesserten Sprachkenntnissen, einem stärkeren Bewusstsein für europäische Normen und Werte sowie zu europäischen Kontakten (Outputs). Dies führt dazu, dass die Schülerinnen und Schüler europäische Kontakte pflegen (Outcome), die Lehrkräfte das Gelernte in ihren eigenen Schulen anwenden (Outcome) und der Austausch mit anderen Schülern und Schülerinnen im Ausland fortgesetzt wird (Outcome). Das trägt dazu bei, dem europäischen Gedanken in den lokalen Bildungseinrichtungen und Gemeinschaften mehr Aufmerksamkeit zu widmen (Wirkung) und die Inklusion in Europa zu fördern (Wirkung).



Beispiel für ein Partnerschaftsprojekt

Die Durchführung einer gemeinsamen Aktion zur Beseitigung von Plastikmüll und der Aufbau einer Website (Aktivitäten) werden dazu führen, dass Schülerinnen und Schüler und lokale Gemeinschaften Erfahrungen mit Reinigungsaktionen haben und die Website eingerichtet wird (Output). Das führt dazu, dass die Schülerinnen und Schüler sowie das Personal die Schule sauber halten (Outcome) und dass die angrenzende lokale Gemeinschaft die Umweltpraktiken der Schule aktiv unterstützt (Outcome). Dies wiederum wird zur Entwicklung der Umweltpolitik der Schule (Wirkung), zur Ermittlung neuer Projekte zur Verbesserung der Umwelt (d. h. Partnerschaften zwischen der Schule und der umgebenden Gemeinschaft) und längerfristig zu weniger Abfall in der Schule und ihrer Umgebung beitragen.



Jedes Projekt im Rahmen des Erasmus+-Programms trägt zu mindestens einem der übergreifenden Ziele oder Wirkungen des Erasmus+-Programms bei. Das kann auf individueller, organisatorischer, gemeinschaftlicher und/oder systemischer Ebene sein:

1) *Individuelle Ebene,* z. B. Bereitschaft, grenzüberschreitend zu arbeiten, verbesserte Fähigkeit des Personals, Modernisierungsprozesse anzustoßen, verbesserte Karrierechancen.
2) *Institutionelle/organisatorische Ebene*, z. B. langfristige Partnerschaften, Internationalisierung von Organisationen, Anpassungsfähigkeit an den digitalen Wandel.
3) *Gemeinschafts-/gesellschaftliche Ebene,* z. B. Veränderung von Normen und Werten, integrative oder nachhaltige Praktiken in den Gemeinschaften, Beteiligung der Jugend in den lokalen Gemeinschaften.
4) *Systemische/politische Ebene,* z. B. Europäisierung des Bildungssystems, inklusivere, innovativere und digitalere Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung, verbesserte jugendpolitische Zusammenarbeit.

Unvorhergesehene und vorhersehbare Ergebnisse, positive und negative Ergebnisse

Bei den in Abschnitt 1.1 genannten Ergebnissen handelt es sich um geplante (und gewünschte) Ergebnisse, d. h. Sie erwarten und beabsichtigen, dass diese Ergebnisse bei der Realisierung Ihres Erasmus+-Projekts erreicht werden. Doch trotz gründlicher Planung und Vorbereitung kann jedes Projekt unvorhergesehene Ergebnisse hervorbringen, d. h. Veränderungen, die Sie nicht erwartet haben, die aber eingetreten sind. Manchmal sind die unbeabsichtigten Folgen zahlreich und haben eine viel größere Wirkung, als Sie ursprünglich vorausgesehen haben. Einige unvorhergesehene Beispiele sind im folgenden Kasten enthalten.

Beispiele für unvorhergesehene Ergebnisse von Erasmus+-Projekten:

- Die entwickelten Materialien werden von anderen Organisationen verwendet (von der für das Programm verantwortlichen Schule nicht vorgesehen).
- Entwicklung einer Strategie für europäische Schulen (Beispiel für institutionelle Wirkung).

Alle Ergebnisse, die Sie vor Beginn des Projekts festgelegt haben, sind wahrscheinlich positiv. Sie sollten sich jedoch bewusst machen, dass Projekte auch negative Folgen haben können (siehe Kasten unten). Um unvorhergesehene positive und negative Ergebnisse zu erfassen, müssen Sie sie in die Überwachung während der Projektrealisierung einbeziehen. Wie Sie das tun können, wird in Kapitel 3 beschrieben: Überwachung und Evaluierung.

Beispiele für negative Ergebnisse von Erasmus+-Projekten:

- Negative Wirkung auf Studierenden, die während einer Mobilitätsaktivität mit Rassismus konfrontiert wurden.
- Studierende, die nicht an Mobilitätsprojekten teilnehmen konnten, haben Schwierigkeiten, an den Aktivitäten im Klassenzimmer teilzunehmen.
- Ein großer Zustrom internationaler Studierender in einem beliebten Studiengang führt zu Spannungen mit den regulären Studierenden.
- Die Einführung eines KI-Tools für die Bildungsverwaltung führt zu einem Datenleck.
- Die Projektkoordinator*innen werden von ihren Organisationen nicht ausreichend unterstützt, sondern müssen das Erasmus+-Projekt zusätzlich zu ihrer regulären Tätigkeit verwalten, was ihr Risiko für einen Burn-out erhöht.

Wirkung versus Verbreitung, Reichweite und Nachhaltigkeit

Es ist wichtig, die Wirkung von anderen verwandten Konzepten wie Verbreitung, Reichweite und Nachhaltigkeit zu unterscheiden. *Wirkung* ist die umfassende Veränderung, zu der Ihr Projekt beiträgt, während sich die *Verbreitung* auf die Weitergabe von Projektergebnissen an relevante Stakeholder konzentriert; die *Reichweite* bezieht sich auf die Anzahl der Menschen, die an dem Projekt teilgenommen haben oder die direkt oder indirekt von dem Projekt erreicht wurden. Bei der *Nachhaltigkeit* hingegen geht es um die Fähigkeit des Projekts, seinen Nutzen und seine Wirkung über einen längeren Zeitraum zu erhalten.

1.2 Warum wollen wir unsere Ergebnisse erfahren?

Es ist für alle Phasen Ihres Erasmus+-Projekts sinnvoll, die verschiedenen Arten von Ergebnissen Ihres Projekts zu verstehen, zu definieren und zu dokumentieren. In der folgenden Tabelle sehen Sie die Vorteile der Definition und Dokumentation Ihrer Projektergebnisse.

Vor dem Antrag	Während der Projektrealisierung	Während der Evaluierung und Berichterstattung
Eine klare Vorstellung von den zu erwartenden Ergebnissen bildet die Grundlage für die Konzeption und Planung Ihres Projekts und hilft dabei, realistische Ziele zu setzen, die erforderlichen Ressourcen effizient zuzuweisen und entsprechende Überwachungs- und Evaluierungsrahmen zu entwickeln. Wenn Sie außerdem die Outcomes und Wirkungen klar definieren, ist es wahrscheinlicher, dass sich die wichtigsten Stakeholder der Bedeutung Ihres Projekts bewusst sind.	Die kontinuierliche Überwachung der Ergebnisse ermöglicht es Ihnen, den Fortschritt zu verfolgen und neue Herausforderungen zu erkennen. Während manche Ergebnisse vorhersehbar sind und mit den Projektzielen übereinstimmen, können andere Ergebnisse unerwartet eintreten. Die Überwachung der tatsächlichen Projektergebnisse ermöglicht es Ihnen, Projektstrategien oder -aktivitäten bei Bedarf anzupassen.	Die Evaluierung Ihres Projekts kann wertvolle Erkenntnisse über die Wirksamkeit Ihrer Projektmaßnahmen, einschließlich der Auswirkungen auf Ihre Ziel-/Begünstigtengruppe, liefern. Informationen über die erzielten Ergebnisse werden von Ihrer nationalen Agentur angefordert und sind wichtig für die Rechtfertigung des Programms und der EU-weit getätigten Investitionen. Darüber hinaus können die Evaluierungsergebnisse für Ihre eigenen Überlegungen zu den Gründen für den Erfolg (oder Misserfolg) des Projekts nützlich sein. Sie können diese Informationen bei der Planung eines neuen Projekts verwenden.

Beispiele für die Verwendung von Ergebnissen

- Informationen über das Sammeln von Plastikmüll wurden auf der österreichischen Schulwebsite veröffentlicht, um Aktivitäten der Schule im Umweltbereich zu zeigen.
- Berichte über Schülerinnen und Schüler, die an Mobilitätsaktivitäten teilgenommen haben, werden mit anderen Schülern und Schülerinnen geteilt, um diese anzuregen, sich für Mobilitätsprogramme zu bewerben.
- Die Ergebnisse der Erasmus+-Projekte in Finnland werden in attraktiven Broschüren (Facts Express) verwendet, um die breite Öffentlichkeit über den Mehrwert des Programms zu informieren. Hier finden Sie ein Beispiel für einen Facts Express.
- Die erweiterten Kompetenzen der Lehrkräfte wurden genutzt, um neue Aktivitäten und neue Ergebnisse zu initiieren, wie z. B. einen neuen Lehrplan, eine umweltfreundliche Schulpolitik und neue Partnerschaften.
- Video, in dem die Projektergebnisse von eTwinning an Schulen vorgestellt werden (siehe unten).

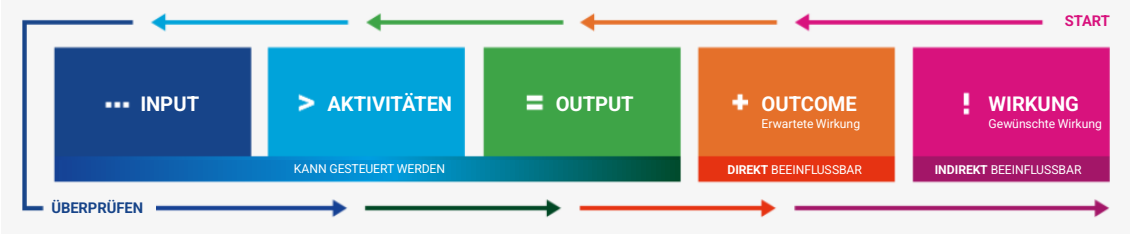


Zusammenfassung:

Jedes Erasmus+-Projekt zielt darauf ab, viele verschiedene Ergebnisse zu erzeugen. Zu diesen Ergebnissen gehören nicht nur die direkt erbrachten Leistungen, Dienstleistungen oder Produkte **(Output),** sondern auch die Art und Weise, wie diese Leistungen von der Zielgruppe/den direkt Begünstigten genutzt werden **(Outcome)** und zu welchen umfassenden langfristigen Veränderungen sie beitragen **(Wirkung)**. Durch die Beschreibung dieser Ergebnisse können Sie den Erfolg Ihres Projekts ausbauen und gleichzeitig zu sinnvollen und dauerhaften Veränderungen in der Bildung, der Jugendarbeit und der Gesellschaft als Ganzes beitragen.

---------- **MÖCHTEN SIE MEHR ERFAHREN?** ----------

Möchten Sie mehr über Outputs/Outcomes/Wirkung erfahren? Dann werfen Sie einen Blick auf das Erasmus+ Impact Tool, in dem die einzelnen Arten von Ergebnissen einschließlich einiger konkreter Beispiele erläutert werden.



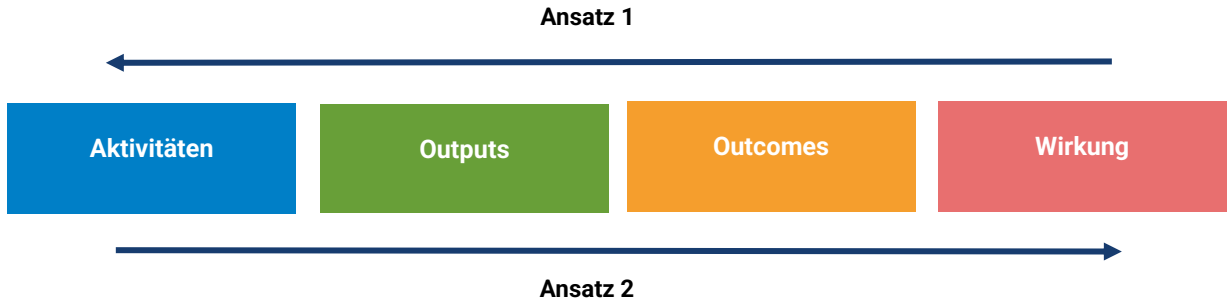
Sind Sie an allen Zielen und angestrebten Ergebnissen des Erasmus+-Programms interessiert? Sie finden sie in der Interventionslogik des Erasmus+-Programms.

Kapitel 2: Definition der Wirkung vor dem Antrag

Nachdenken über den Impact und das wirkungsorientierte Management sollte nicht erst nach Abschluss des Projekts einsetzen, sondern bereits in dem Moment, in dem Sie über die Beantragung einer Erasmus+-Förderung nachdenken. In diesem Kapitel führen wir Sie durch den Prozess der vollständigen Integration der Wirkung in Ihren Vorschlag. Wenn Ihr Projekt bereits gestartet ist, ist dieses Kapitel eventuell hilfreich, um Ihr Projekt zu überdenken und den Wirkungsschwerpunkt Ihres bereits bestehenden Projekts zu verbessern.

Wir stellen zwei mögliche Ansätze vor, um einen wirkungsorientierten Vorschlag zu formulieren. **Ansatz 1** beginnt mit der Definition der Wirkung und geht dann rückwärts vor. **Ansatz 2** beginnt mit der Definition Ihrer Aktivitäten und/oder Ihrer direkt Begünstigten und konzentriert sich dann auf die Wirkung.

Jeder Ansatz hat seine eigenen Vor- und Nachteile. Der Hauptvorteil von Ansatz 1 besteht darin, dass er Sie am besten dabei unterstützt, auf eine Wirkung hinzuarbeiten, da Sie zunächst Ihre beabsichtigte Wirkung formulieren und dann rückwärts vorgehen, um über Ihre Aktivitäten zu entscheiden. Auf diese Weise können Sie innovativere und relevantere Projektaktivitäten entwickeln. Ansatz 2 gilt als einfacher und ist besonders bei der Planung kleinerer Projekte hilfreich.



2.1 Ansatz 1: Von der Wirkung zu den Aktivitäten

Die Schritte für diesen Ansatz umfassen:

1. Beschreiben Sie Ihren Traum/Ihre Vision (Wirkung)
2. Legen Sie fest, wer und was sich ändern muss (Outcomes)
3. Bestimmen Sie die Projektleistungen und andere direkte Projektergebnisse (Outputs)
4. Beschreiben Sie, was Sie tun werden (Aktivitäten)
5. Überprüfen Sie die Logik (von Aktivitäten bis Wirkung)

Dieser Ansatz beginnt mit der Entwicklung einer **Vision** der angestrebten zukünftigen Situation, die das Projekt herbeiführen oder zu der es beitragen soll. Anschließend wird *rückwärts vorgegangen* und wird der ursprüngliche Projektentwurf mit Aktivitäten, Zuständigkeiten und Budgetanforderungen in den Mittelpunkt gestellt. Dieser Ansatz hilft Ihnen, sich im Entwurfsprozess auf den Grund zu konzentrieren, aus dem das Projekt benötigt wird.

Schritt 1: Beschreiben Sie Ihren Traum/Ihre Vision (gewünschte Wirkung)

Wenn Sie eine Vision der angestrebten zukünftigen Situation entwickeln, sollten Sie genau wissen, über „wessen" Zukunft Sie sprechen. Geht es um die Zukunft der Gesellschaft, um die Zukunft von Einzelpersonen oder um die Zukunft einer Organisation? Bei Mobilitätsprojekten geht es in erster Linie um die Zukunft der Teilnehmer*innen, die von diesen Projekten profitieren (z. B. Schülerinnen und Schüler, Personal), während es bei Partnerschaftsprojekten um die Zukunft der Teilnehmer*innen sowie der beteiligten Organisationen und/oder ihrer lokalen Gemeinschaften geht.

Sobald Sie sich darüber im Klaren sind, um wessen Zukunft es geht, können Sie genauer beschreiben, zu welcher Art von Zukunft Sie beitragen wollen: Mit diesem Thema soll sich das Projekt befassen bzw. es verbessern. Natürlich sollte dieses Thema eine gewisse Bedeutung haben, d. h. ein längerfristiges, übergeordnetes Ziel, zu dem Ihr Projekt beitragen wird, und das über den eigentlichen Leistungsumfang des Projekts hinausgeht. In den nachstehenden Kästen finden Sie einige Beispiele.

Eine Organisation

- Höhere Qualität der Bildung
- Förderung der internationalen Zusammenarbeit
- Nachhaltige Bildungssysteme
- Sozialer Zusammenhalt
- Inklusion und Geschlechtergleichheit
- Europäische Integration im Bereich der technischen und beruflichen Aus- und Weiterbildung

Eine Einzelperson/die Gesellschaft

- Beschäftigungschancen
- Europäische Mentalität
- Aufbau eines europäischen Netzwerks

Sobald das „Wer" und das Thema erfasst sind, kann die eigentliche „Konzeption" beginnen. Das kann unterschiedliche Formen annehmen.

Wenn es einen strategischen Rahmen gibt – z. B. eine Inklusionsstrategie, eine Internationalisierungsstrategie oder eine Umweltpolitik – kommt es darauf an, diesen Rahmen als Grundlage für die Gestaltung des Projekts zu nutzen. So können Sie Ihr Projekt an einer bestehenden und genehmigten strategischen Vision ausrichten. Das spart nicht nur Zeit und Ärger, sondern macht es auch einfacher, Ihr Projekt zu rechtfertigen und die Unterstützung von Vorgesetzten zu erhalten.

Ist kein strategischer Rahmen vorhanden, gibt es verschiedene Möglichkeiten, zu einer gemeinsamen Vision (= Beschreibung der gewünschten Wirkung) zu gelangen[2]. Eine gemeinsame Vision kann im Rahmen von Workshops oder Sitzungen mit mehreren Stakeholdern entwickelt werden (einige praktische Vorschläge stehen im Kasten unten). Das Ergebnis eines Konzeptionstests wird in einem kurzen Vision-Statement festgehalten, mit dem eine ehrgeizige, aber erreichbare angestrebte zukünftige Situation beschrieben wird. Dazu zählen unter anderem:

- *Erasmus+-Mobilitätsteilnehmer*innen haben mehr internationale Beschäftigungschancen.*
- *Die Qualität der Ausbildung und/oder Forschung an den Partnerinstituten hat sich in den Augen der Studierenden und der Lehrkräfte verbessert.*
- *Die Schulgemeinschaft (Eltern, Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler) ist offener und steht internationaler Zusammenarbeit positiver gegenüber.*

Zu den praktischen Vorschlägen für die Organisation/Durchführung eines Konzeptionstests gehören:

1. Stellen Sie sicher, dass die richtigen Teilnehmer*innen anwesend sind, denn Sie wollen ein gemeinsam vereinbartes und erarbeitetes Bild der angestrebten zukünftigen Situation erreichen, das von allen wichtigen Stakeholdern unterstützt wird.
2. Schaffen Sie Zeit und Raum zum Träumen, Nachdenken und Beschreiben dieser angestrebten zukünftigen Situation. Normalerweise sollten 1 bis 2 Stunden ausreichen.
3. Erwägen Sie den Einsatz von Visualisierungstechniken. Beginnen Sie damit, die Stakeholder zu bitten, ihre eigene Vision zu erstellen/zu beschreiben, die als Input und Inspiration für eine gemeinsame Vision dient.

Berücksichtigen Sie bei der Durchführung eines Konzeptionstests die folgenden Schritte (die Dauer ist ein Richtwert):

1. Erklären Sie das „Was", „Warum" und „Wie" (5-10 Minuten)
2. Stellen Sie Fragen und erfassen Sie individuelle Beiträge, um ein gemeinsames Bild zu erstellen (60 Minuten)
3. Formulieren Sie im Team ein Vision-Statement (20 Minuten)

[2] Z. B. https://mspguide.org/2022/03/18/visioning/

Schritt 2: Legen Sie fest, wer und was sich ändern muss (Outcomes)

Sobald Ihre Vision klar ist, ist es wichtig zu verstehen, wer (welche Stakeholder) sich ändern muss, um diese Vision zu verwirklichen. Dabei handelt es sich oft um eine breitere Gruppe von Stakeholdern als die direkt Begünstigten des Projekts.

Ein nützliches Instrument ist die **Erfassung und Analyse der Stakeholder**. Am Anfang steht die Bestandsaufnahme der wichtigsten Stakeholder in Bezug auf die entwickelte Vision. Dabei kann es sich um (eine Kombination von) externe(n) und interne(n) Stakeholdern handeln (z. B. Lehrkräfte, Träger, Leitung, Hilfskräfte). Interne Stakeholder sind diejenigen Akteure, die innerhalb der Organisation (oder Partnerschaft) an dem Projekt teilnehmen oder davon profitieren können, während externe Stakeholder außerhalb der Organisation (oder Partnerschaft) angesiedelt sind. Bei der Erfassung der Stakeholder geht es vor allem darum zu ermitteln, wer sein Verhalten ändern muss, damit Ihre Vision Wirklichkeit wird. Wenn Sie wissen möchten, wie Sie Ihre Stakeholder erfassen und analysieren können, lesen Sie Kapitel 4.2 > Einbeziehung von Stakeholdern.

Abbildung 1 zeigt, dass es in der Regel verschiedene Stakeholder gibt, die etwas ändern müssen, um die von Ihnen gewünschte Wirkung (Vision) zu erreichen. Werfen Sie einen Blick auf das folgende Projektbeispiel, das die Qualität und Inklusivität der Bildung in der gesamten Organisation verbessern soll (Vision).

Das bedeutet, dass sich die Lehrkräfte (Stakeholder 1) ändern müssen. Sie müssen die Qualität und die Inklusivität ihres Unterrichts verbessern. Gleichzeitig muss der Schulträger (Stakeholder 2) diese neuen Unterrichtsmethoden zulassen und unterstützen. Auch andere Lehrkräfte, die nicht am Projekt beteiligt waren (Stakeholder 3), müssen ins Boot geholt werden. Darüber hinaus müssen auch andere Stakeholder (z. B. der Elternbeirat sowie die Schülerinnen und Schüler) die vorgeschlagenen Unterrichtsmethoden anerkennen, akzeptieren und mit ihnen arbeiten. Kurz gesagt: Viele Stakeholder werden ihr Verhalten ändern müssen, um eine Wirkung zu erzielen!

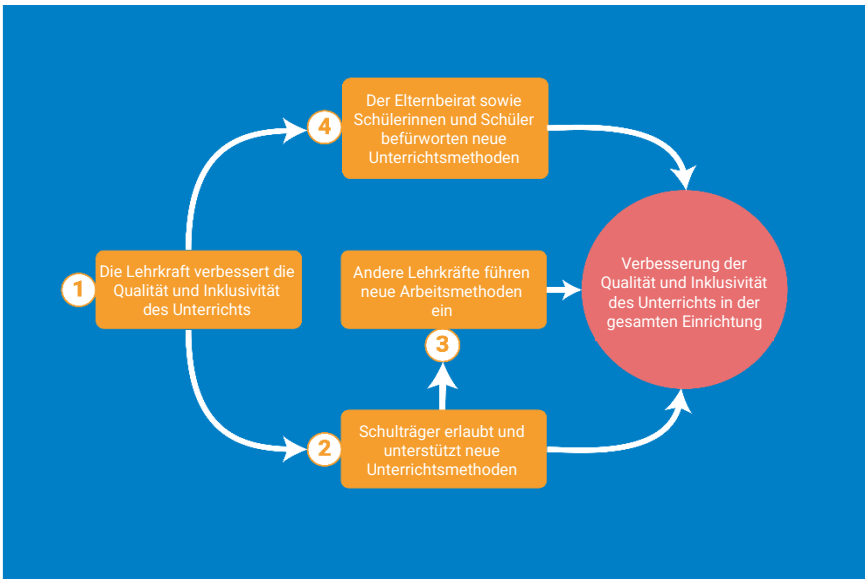


Abbildung 1: Karte mit den Stakeholdern

Anmerkung: Die Handlungen der Stakeholder beeinflussen das Verhalten anderer Stakeholder: Unter anderem wird ein unterstützendes Schulleitungsteam die Lehrkräfte dazu bewegen, neue Arbeitsmethoden einzuführen. Dies wird durch die Pfeile zwischen den Stakeholdern veranschaulicht (weitere Informationen zu Stakeholdern und Stakeholder-Analyse finden Sie in Kapitel 4).

Bei der Bestandsaufnahme werden also die beteiligten Stakeholder und ihre Verhaltensänderungen ermittelt. Sie können diese Veränderung in einer Ergebniserklärung festhalten, in der das **gewünschte Verhalten der beteiligten Stakeholder** beschrieben wird, das zu der von Ihnen angestrebten Wirkung führt. Das Verfassen von Ergebniserklärungen ist ein wichtiger Schritt, um die direkten Ergebnisse Ihrer Projektaktivitäten mit der Projektwirkung zu verbinden. In dieser Phase sollten Sie für jeden an Ihrem Projekt beteiligten Stakeholder eine Ergebniserklärung erstellen. Eine Ergebniserklärung wird wie folgt beschrieben (Abbildung 2):

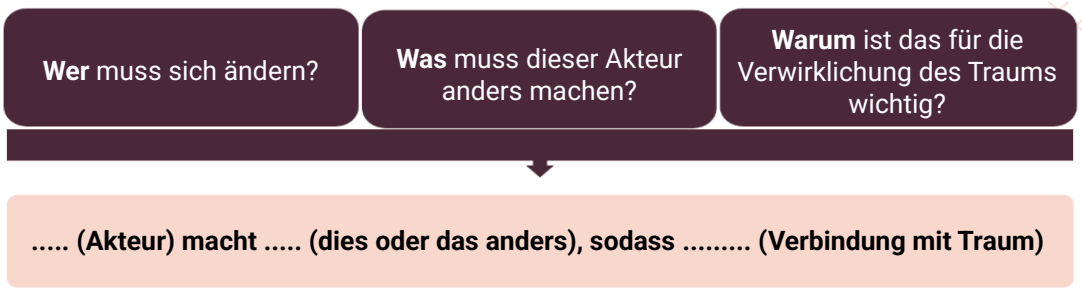


Abbildung 2: Beschreiben von Ergebniserklärungen

Beispiele für Ergebniserklärungen finden Sie im nachstehenden Kasten:

Beispiele für Ergebniserklärungen:

- Der Schulträger genehmigt neue Unterrichtsmethoden, sodass ...
- Die Vorgesetzten teilen die Ressourcen so zu, dass ...
- Die Lernenden sind aktiver bei der Erweiterung ihres Netzwerks, sodass ...
- Die Lehrkräfte wenden verschiedene Unterrichtsmethoden im Bereich ... an, sodass ...
- Eltern werden aktiver in ... einbezogen, sodass ...
- Die Schülerinnen und Schüler lernen und wenden neues Wissen zu ... an, sodass ...
- Schulabbrecher*innen nehmen an der Erwachsenenbildung ... teil, sodass ...

Schritt 3: Bestimmen Sie die Projektleistungen und andere direkte Projektergebnisse (Outputs)

Wenn Sie wissen, welche Art von Verhalten Sie ändern wollen (Outcome), können Sie den nächsten Schritt machen: Ermitteln Sie die **Outputs, die von Ihrem Projekt produziert/geliefert werden sollen** und die zu der gewünschten Verhaltensänderung bei den beteiligten Stakeholdern führen werden. Diese Outputs sind die direkten Ergebnisse (Produkte, Dienstleistungen oder erhöhte Kapazitäten), die Ihr Projekt liefern muss. Aus diesem Grund werden sie manchmal auch als „Leistungen“ bezeichnet. Beispiele für Outputs sind:

- Verbesserte Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen von Fachkräften/Freiwilligen/Schülerinnen und Schülern/Jugendlichen
- Fachkräfte und Jugendliche mit internationaler Erfahrung
- Online-Tools oder -Toolkits
- Veröffentlichungen oder Zeitschriftenartikel
- Richtliniendokumente/Forschungsergebnisse
- Online-Plattformen.

Schritt 4: Beschreiben Sie, was Sie tun werden (Aktivitäten)

Der nächste Schritt besteht darin, die Aktivitäten zu ermitteln und zu planen, die für die Outputs sorgen sollen. Außerdem kann ein Budget erstellt werden. Die Art Ihrer Aktivitäten hängt von den gewünschten Outputs ab. Die Aktivitäten können Folgendes umfassen:

- Durchführung einer Schulung (zur Entwicklung von Fähigkeiten)
- Schulung von Schulungspersonal (um einen Pool mit Schulungspersonal aufzubauen)
- Entwicklung einer Schulwebsite (um eine Website zu erstellen)
- Organisierung einer Exkursion (um mehr Erfahrung zu vermitteln)
- Durchführung einer Werbekampagne (um den Bekanntheitsgrad zu erhöhen).

Da Sie zunächst die Outputs definiert haben, können Sie über alternative Möglichkeiten zur Herbeiführung der betreffenden Outputs nachdenken. Was könnten wir zum Beispiel außer der Durchführung einer Schulung noch tun, um Fähigkeiten zu verbessern? Oder welche alternativen Aktivitäten gibt es, um mehr Erfahrung zu vermitteln?

Schritt 5: Überprüfen Sie die Logik (von Aktivitäten bis Wirkung)

Sobald Wirkung, Outcomes, Outputs und Aktivitäten formuliert sind, sollten Sie Folgendes überprüfen:

- Werden die Aktivitäten zu den Outputs führen? Wenn nicht, dann passen Sie die Aktivitäten an.
- Werden die Outputs zu den gewünschten Outcomes führen? Wenn nicht, dann passen Sie die Outputs (und die entsprechenden Aktivitäten) an.
- Werden die Outcomes zur gewünschten Wirkung beitragen? Falls das nicht oder nicht in ausreichendem Maße zutrifft, dann sollten Sie die Outcomes (und die entsprechenden Outputs und Aktivitäten) anpassen.

Da die Konzeption eines Projekts unter Berücksichtigung seiner Wirkung ein iterativer Prozess ist, können die oben genannten Fragen zu jedem Zeitpunkt der Planungsübung gestellt werden.

2.2 Ansatz 2: Von Aktivitäten zur Wirkung

Der zweite Ansatz beginnt mit der Ermittlung von Projektaktivitäten, die zur Lösung spezifischer Bedürfnisse/Probleme beitragen (in Verbindung mit den Prioritäten des Erasmus+-Programms). Auf der Grundlage der ermittelten Aktivitäten bestimmen Sie Ihre Ergebnisse (Outputs, Outcomes und Wirkung) und überprüfen anschließend, ob der Wirkungspfad sinnvoll oder verbesserungsbedürftig ist. Dies ist ein iterativer Prozess, der dazu beiträgt, eine Reihe von wirkungsorientierten Aktivitäten zu entwickeln.

1. Wer ist Ihre Zielgruppe und was sind Ihre Aktivitäten?
2. Was soll sich ändern (Outputs und Outcomes)?
3. Zu welchen umfassenderen Veränderungen trägt dies bei (Wirkung)?

Schritt 1: Wer ist Ihre Zielgruppe und was sind Ihre Aktivitäten?

Wenn Sie eine Förderung im Rahmen von Erasmus+ beantragen möchten, müssen Sie zunächst den Programmleitfaden lesen, die Ziele und Prioritäten des Programms kennen und sich über die Möglichkeiten im Klaren sein, die das Erasmus+ Programm bietet, um wichtige Veränderungen für Ihre Organisation, Ihre Lernenden, Ihre Gemeinschaften usw. zu bewirken. Darüber hinaus wird die Durchführung einer Bedarfs- oder Problemanalyse dazu beitragen, ein solides Projekt zu entwickeln.

Was möchten Sie also tun? Welche Aktivitäten möchten Sie im Zusammenhang mit welchen Erasmus+-Zielen ausführen? An wen richten sich die Aktivitäten? (Lernende, Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Fachbereiche, Organisationen usw.).

Benennen Sie zunächst die Zielgruppen und schreiben Sie dann die entsprechenden Aktivitäten auf, zum Beispiel:

Zielgruppe / direkt Begünstigte	Aktivität
Lehrkräfte	Schulung von Lehrkräften in der Anwendung inklusiver Unterrichtsmethoden
Arbeitsgruppe	Technische Unterstützung der Arbeitsgruppe bei der Anpassung der Unterrichtsmethoden für den Einsatz in der Schule
Schülerinnen und Schüler	Teilnahme an Klassen, in denen inklusive Unterrichtsmethoden erprobt werden

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Handelt es sich dabei um die direkt Begünstigten und/oder die am Projekt beteiligten Stakeholder?
- Sind dies die innovativsten und relevantesten Aktivitäten? Sind diese Aktivitäten durchführbar, sind sie realistisch?

Je nach Ihren Antworten müssen Sie möglicherweise die Zielgruppen / direkt Begünstigten und/oder die Aktivitäten anpassen.

Schritt 2: Was soll sich ändern (Outputs und Outcomes)?

Sobald Sie Ihre Aktivitäten definiert haben, können Sie mit der Ausarbeitung der Projekt-Outputs (Produkte, Dienstleistungen oder verbesserte Kapazitäten, die durch die Aktivitäten entstehen) und der Outcomes (Verhaltensänderungen bei den Zielgruppen/direkt Begünstigten) beginnen. Beschreiben Sie die definierten Outputs und Outcomes (siehe Beispiel unten).

Aktivitäten	Output	Outcome
Technische Unterstützung einer Arbeitsgruppe zur Entwicklung/Anpassung inklusiver Unterrichtsmethoden	Entwicklung/Erprobung und Anpassung inklusiver Unterrichtsmethoden	Lehrkräfte unterrichten Schülerinnen und Schüler, indem sie inklusive Unterrichtsmethoden und Fähigkeiten/Kenntnisse im Klassenzimmer einsetzen
Erprobung inklusiver Schulungsmethoden in einer Klassenzimmerumgebung		
Schulung von Lehrkräften in der Anwendung inklusiver Unterrichtsmethoden	Die Lehrkräfte verfügen über neue Kenntnisse/Fähigkeiten in Bezug auf die Anwendung integrativer Unterrichtsmethoden	

Anmerkung: Von links nach rechts lesen. Die Aktivitäten müssen zu den betreffenden Outputs führen; die Outputs sollen zu den beschriebenen Outcomes führen.

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Stehen die Outcomes im Einklang mit unseren organisatorischen Prioritäten/Richtlinien/Bedürfnissen?
- Werden die Outputs zu den gewünschten Outcomes führen? Wenn nicht, warum nicht?

Abhängig von Ihren Antworten sollten Sie Ihre Aktivitäten und Outputs möglicherweise anpassen.

Schritt 3. Definieren Sie den größeren Wandel, zu dem Ihr Projekt beiträgt (Wirkung)

Sobald Sie die Aktivitäten, Outputs und Outcomes definiert haben, ist es Zeit, sich mit den Veränderungen auf breiterer Ebene (Wirkung) zu befassen, zu denen Ihr Projekt beitragen kann. Zu welchen Veränderungen wird das Projekt beitragen, wenn die Outcomes erreicht werden? Dies kann auf verschiedenen Ebenen der Fall sein:

- In der Organisation
- In der Partnerschaft
- In den umliegenden Gemeinschaften
- In der Gesellschaft
- In Bildungssystemen

Beschreiben Sie die erzielten Wirkungen vorzugsweise in Verbindung mit den Themenbereichen des Programms.

Tragen Sie die Wirkungen in die Tabelle ein (siehe Beispiel unten):

Aktivität	Output	Outcome	Wirkung
Technische Unterstützung einer Arbeitsgruppe zur Entwicklung/Anpassung inklusiver Unterrichtsmethoden	Entwicklung/ Erprobung und Anpassung inklusiver Unterrichtsmethoden	Die Lehrkräfte unterrichten die Schülerinnen und Schüler, indem sie inklusive Unterrichtsmethoden und die damit verbundenen Fähigkeiten und Kenntnisse im Klassenzimmer einsetzen	Schülerinnen und Schüler fühlen sich in der Schule mehr „zuhause“ /„geschätzt“/ „geachtet“/ „respektiert“
			Verbesserte Lernergebnisse
			Mehr Inklusion/weniger Ausgrenzung
Erprobung inklusiver Schulungsmethoden in einer Klassenzim-merumgebung			Entwicklung institutioneller Inklusionsstrategien
Schulung von Lehrkräften in der Anwendung inklusiver Unterrichtsmethoden	Die Lehrkräfte verfügen über fundierte Kenntnisse/ Fähigkeiten in Bezug auf die Anwendung inklusiver Unterrichtsmethoden		Die Gemeinschaften sehen, dass die Schule viele Bemühungen im Rahmen der „Inklusion“ unternimmt/breitere Auswirkungen der Inklusion auf Gemeinschaften

Fragen, die Sie sich zur Wirkungsorientierung stellen sollten:

- Sind alle wichtigen Wirkungen aufgeführt?
- Stehen die Wirkungen im Einklang mit den Prioritäten/Richtlinien/Bedürfnissen Ihrer Organisation?
- Inwieweit werden die Outcomes zu den erwarteten Wirkungen beitragen?
- Ist es möglich, die Wirkung durch eine Überarbeitung der Outputs und Outcomes zu erhöhen? Um beispielsweise die Umweltauswirkungen des Projekts in der Gemeinschaft zu verbessern, kann es erforderlich sein, die Outcomes neu zu formulieren (oder ein weiteres Outcome hinzuzufügen). Das bedeutet eventuell auch Änderungen an Aktivitäten und Outputs.

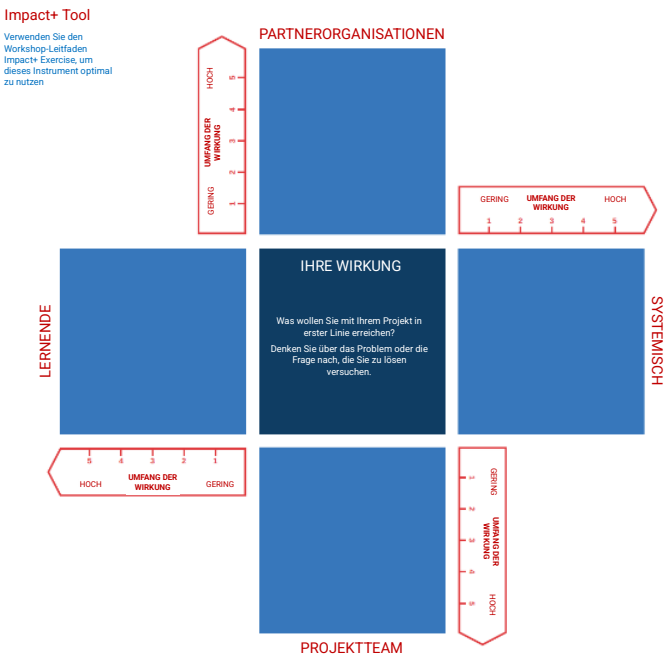
Auf der Grundlage der obigen Überlegungen können Sie Aktivitäten und Outputs anpassen, um die Wirkungsorientierung der Wirkungspfade zu verbessern.

Zusammenfassung:
Die Einbeziehung der Wirkung in Ihre Projektentwicklung beginnt bereits beim ersten Entwurf Ihres Projekts. Sie können dies auf zwei verschiedene Arten tun: 1) Definieren Sie zunächst Ihre Vision/Wirkung, skizzieren Sie dann die (Verhaltens-)Veränderungen, die zum Erreichen dieser Wirkung erforderlich sind, und entscheiden Sie schließlich, welche Aktivitäten Sie durchführen könnten, um diese Veränderungen herbeizuführen, oder 2) Beginnen Sie mit Ihrer Projektidee (Aktivitäten) und definieren Sie dann, welche Veränderungen diese bewirken wird und zu welcher Wirkung sie beitragen kann. Bei beiden Ansätzen ist es besonders wichtig, dass die Wirkungspfade (von den Aktivitäten über den Output bis hin zu den Outcomes und der Wirkung) einer bestimmten Logik folgen.

---------- **MÖCHTEN SIE MEHR ERFAHREN?** ----------

Verwenden Sie das Projektentwurfsformular (Seite 1) aus dem Erasmus+ Impact Tool, um die wichtigsten Ergebnisse der in diesem Kapitel beschriebenen 5 Schritte aufzuschreiben.

Die oben genannten Schritte beziehen sich auf die ersten Schritte im Impact Tool aus dem Vereinigten Königreich für Mobilitätsprojekte: Ziele, Outcomes und Wirkung: https://erasmusplus.org.uk/impact-and-evaluation.html.
Dieses Instrument hat fünf Kästchen, von denen das zentrale Kästchen beschreibt, was Sie erreichen wollen: Ihre Wirkung. In die vier äußeren Kästchen werden dann die Änderungen eingetragen, die erforderlich sind, um die Wirkung zu erzielen. Dabei kann es sich um Verhaltensänderungen der Hauptakteure (Lernende, Partner und Projektteam) und um systemische Änderungen (z. B. Richtlinien, Regeln) handeln, die den oben beschriebenen Änderungen auf der Outcomeebene ähneln. Dies gilt auch für den vorgeschlagenen systemischen Wandel, da der oben beschriebene Prozess auf dem Prinzip beruht, dass ein systemischer Wandel das Ergebnis einer Verhaltensänderung eines Hauptakteurs ist (z. B. eine neue, von der Schulbehörde festgelegte Regel oder eine vom Ministerium initiierte Richtlinienänderung).



Darüber hinaus enthält das Impact Tool aus dem Vereinigten Königreich eine Wirkungsskala, die dabei hilft, die wichtigsten Verhaltensänderungen für jeden Stakeholder zu priorisieren, die im Projektentwurf als Outcomes dargestellt werden. Dadurch wird deutlich, wie wichtig es ist, die Verhaltensänderung, die Sie mit Ihrem Projekt anstreben, so genau wie möglich zu beschreiben.

Wenn Sie sich einen detaillierteren Überblick über alle möglichen Outputs, Outcomes und Wirkungen Ihres Projekts oder Programms verschaffen wollen, kann eine Theory of Change ein nützliches Instrument sein. Die niederländische nationale Agentur hat eine Theory of Change für KA1- und KA2-Programme entwickelt, die auf Niederländisch und Englisch verfügbar ist: https://toc.erasmusplus.nl/.

Um Outputs leichter zu identifizieren, können Sie das von J. Mayne entwickelte COM-B-Modell verwenden. Dieses universelle Modell für Verhaltensänderungen verdeutlicht, dass das Verhalten durch drei miteinander verbundene Faktoren beeinflusst wird: *Fähigkeiten, Möglichkeit und Motivation*. Mit anderen Worten: Damit eine Verhaltensänderung eintritt, muss der betreffende Akteur in der Lage und willens sein und die Möglichkeit haben, Dinge anders zu machen. Bei einem wirkungsorientierten Projektentwurf empfehlen wir daher, Outputs zu formulieren, die diese drei Aspekte abdecken. Hier erfahren Sie mehr über das COM-B-Modell zur Verhaltensänderung: https://thedecisionlab.com/reference-guide/organizational-behavior/the-com-b-model-for-behavior-change und https://social-change.co.uk/files/02.09.19_COM-B_and_changing_behaviour_.pdf.

Wenn Sie nicht wissen, welche Probleme Sie mit Ihrem Projekt lösen sollen, können Sie zunächst einen Problem- und/oder Zielbaum erstellen. Ein Problembaum ist ein grafisches Hilfsmittel, das hilft, die festgestellten Probleme (die negative Situation) hierarchisch zu strukturieren und ihre Ursache-Wirkung-Beziehung zu verdeutlichen. Der Zielbaum ist die positive Schnittstelle des Problembaums, mit der die entsprechenden Ziele hierarchisch geordnet werden (positive Situation). Mehr dazu erfahren Sie im EC-Wiki.

Kapitel 3: Überwachung und Evaluierung der Wirkung

Bei Überwachung und Evaluierung scheint es manchmal nur darum zu gehen, Kästchen in einem Projektplan oder Bericht anzukreuzen, aber eine richtige und effektive Umsetzung unterstützt Sie dabei, die Ergebnisse Ihres Erasmus+-Programms zu verbessern.

In diesem Kapitel führen wir Sie durch die Grundlagen der Überwachung und Evaluierung:

1. Was ist Überwachung und Evaluierung?
2. Warum sollten wir überwachen und evaluieren?
3. Verschiedene Arten der Überwachung und Evaluierung
4. Praktische Tipps

3.1. Was ist Überwachung und Evaluierung?

Die **Überwachung** umfasst die kontinuierliche Erfassung, Analyse und Nutzung von Informationen, um den Fortschritt Ihrer Projektaktivitäten und -ergebnisse während der Projektrealisierung zu verfolgen.

Die **Evaluierung** ist eher eine Bewertung, die am Ende des Projekts oder während des Projekts zu einem geplanten Zeitpunkt (z. B. zur Halbzeit) vorgenommen wird. Sie befasst sich mit der Konzeption, der Durchführung und den Ergebnissen des Projekts und liefert Erkenntnisse, die für künftige Projekte von Bedeutung sein können.

Was sind nun die Hauptunterschiede zwischen Überwachung und Evaluierung? Die Unterschiede beziehen sich auf die folgenden 3 Elemente: Schwerpunkt, Zeitplanung und Ziel.

	Überwachung	Evaluierung
Schwerpunkt	• Konzentriert sich auf die Verfolgung des Fortschritts und der Umsetzung von Aktivitäten. • Betrachtet Input (Budget, Zeit, Humanressourcen), Aktivitäten, Outputs und Outcomes, um sicherzustellen, dass das Projekt auf dem richtigen Weg ist.	• Der Schwerpunkt liegt auf der Bewertung von Wirksamkeit, Effizienz, Relevanz und Nachhaltigkeit. • Betrachtet die erzielte(n) Outcomes und Wirkung. • Liefert eine Analyse der Projektleistung.
Zeitplanung	• Kontinuierliche Durchführung während des gesamten Projektzyklus, von der Planung über die Umsetzung bis zum Abschluss.	• Wird in der Regel zu bestimmten Zeitpunkten durchgeführt, z. B. am Ende eines Projekts oder bei Meilensteinen. Die Evaluierung kann auch mehrere Jahre nach Abschluss des Projekts erfolgen.
Ziel	• In erster Linie geht es darum, den Fortschritt zu verfolgen, Probleme oder Engpässe zu erkennen und sicherzustellen, dass die Projektaktivitäten wie vorgesehen durchgeführt werden. • Hilft Projektmanagern, rechtzeitig Entscheidungen zu treffen und Anpassungen vorzunehmen, um die Effizienz und Effektivität von Projekten zu verbessern.	• Ziel ist es, die allgemeinen Outcomes, die Wirkung, die Relevanz und die Nachhaltigkeit des Projekts zu bewerten. • Hilft den Stakeholdern zu verstehen, was gut funktioniert hat, was verbessert werden kann und welche Lehren sich für zukünftige Projekte ergeben. • Liefert eine Rechtfertigung der Projektausgaben gegenüber Geldgebern und Steuerzahlern.

3.2. Warum sollten wir überwachen und evaluieren?

Was sind die wichtigsten Gründe für die Überwachung und Evaluierung Ihres Projekts? Wollen Sie gegenüber Ihrer nationalen Agentur Rechenschaft ablegen? Oder Ihr Projekt anpassen? Ihre Erfolge in den sozialen Medien teilen? Das alles sind triftige Gründe! Die Zwecke der Überwachung und Evaluierung (Monitoring and Evaluation, M&E) sind so vielfältig wie die Projekte selbst. Wenn Sie zu Beginn Ihres Projekts das Ziel der Überwachung und Evaluierung festlegen, können Sie entscheiden, was, wann und wie Sie überwachen und evaluieren wollen. Und Sie definieren Ihre

eigenen Ziele im Rahmen der Überwachung und Evaluierung, da Sie der Hauptnutzer Ihrer Überwachungs- und Evaluierungsdaten sind!

Werfen Sie einen Blick auf die folgenden 5 Ziele:

1. ***Rechenschaftspflicht:*** Da Sie europäische Fördermittel erhalten, ist es wichtig, dass Sie im Hinblick auf Ihre Ergebnisse und die Verwendung der Mittel transparent sind. Indem Sie Ihre Aktivitäten, Outputs und Outcomes systematisch nachverfolgen, erfassen Sie die Daten, anhand derer sie berichten können, ob Sie Ihre geplanten Ergebnisse erreicht haben.
2. ***Entscheidungsfindung/Steuerung:*** Wenn Sie Ihre Strategie anpassen, Ressourcen umverteilen oder sich neuen Herausforderungen stellen müssen, können M&E-Daten Ihnen helfen, evidenzbasierte Entscheidungen zu treffen und sicherzustellen, dass Ihr Projekt auf Kurs bleibt und die gewünschten Outcomes liefert.
3. ***Sichtbarkeit und Mittelbeschaffung:*** M&E-Daten können genutzt werden, um Erfolgsgeschichten zu präsentieren sowie den Ruf und die Glaubwürdigkeit des Projekts innerhalb der größeren europäischen Gemeinschaft zu stärken.
4. ***Förderung von Lernprozessen:*** Durch systematisches Erfassen von Daten und Erkenntnissen während des gesamten Projektzyklus können Sie feststellen, was gut funktioniert und was verbessert werden kann. Diese Informationen sind von unschätzbarem Wert für die Verfeinerung von Strategien, die Verbesserung von Methoden und den Austausch bewährter Verfahren mit verschiedenen Stakeholdern.
5. ***Den Dialog anregen:*** Durch die Präsentation von Ergebnissen, den Austausch von Erkenntnissen und die Erörterung von Implikationen mit verschiedenen Projekt-Stakeholdern können M&E-Aktivitäten Gelegenheiten zum Nachdenken, zur Diskussion und zur gemeinsamen Problemlösung schaffen.

3.3. Verschiedene Arten der Überwachung und Evaluierung

Für M&E gibt es keine einheitliche Lösung. Wahrscheinlich haben Sie schon von quantitativen und qualitativen Methoden gehört. Quantitative Methoden bieten durch genau definierte Indikatoren oft zahlenmäßige Erkenntnisse. Sie sind wie die Zahlen auf einer Anzeigetafel, die Ihnen sagen, wie gut Ihr Projekt läuft. Bei qualitativen Methoden hingegen geht es mehr um Worte und Bilder: Sie sind deskriptiv und illustrativ und zeigen die menschliche Seite Ihrer Projektergebnisse.

Quantitative Methoden der Überwachung und Evaluierung

Quantitative Indikatoren

Bei M&E sprechen wir oft über Indikatoren, aber was genau sind Indikatoren, und wie lassen sich gute Indikatoren festlegen?

Ein quantitativer Indikator ist eine Variable, mit der Sie messen können, ob ein Ergebnis erreicht wurde oder nicht. Indem Sie im Laufe der Zeit Informationen über bestimmte Indikatoren sammeln, können Sie beurteilen, inwieweit Ihre Ergebnisse erreicht wurden. Ein quantitativer Indikator kann Ihnen also Informationen über die Wirksamkeit und Effizienz Ihres Projekts liefern.

Meistens legen Sie die Indikatoren für Ihr Projekt in der Entwurfsphase fest und verwenden sie bei der Überwachung und Evaluierung. Bei der Festlegung der Indikatoren sollten die folgenden Informationen berücksichtigt werden:

- Wer verändert sich? (Ihre Zielgruppe oder andere wichtige Stakeholder)
- Was ändert sich?
- Wo wird die Änderung stattfinden? *(falls zutreffend)*

Quantitative Indikatoren können zum Beispiel sein:

- Anzahl der neuen Lehrpläne, die von den am Austauschprojekt beteiligten Lehrkräften entwickelt wurden
- Anzahl der Schulen, die die neuen Lehrpläne in Region XXX übernommen haben
- Prozentsatz der Absolvent*innen, die angeben, dass die Lehrpläne der Universität XXX, Fakultät für Sozialwissenschaften, für ihre künftige berufliche Laufbahn relevant sind

Im ersten Beispiel misst der Indikator, was sich ändert (die Lehrpläne), gefolgt von der Frage, wer für die Erstellung der Lehrpläne verantwortlich ist (Lehrkräfte): ein typischer Output-Indikator. Im zweiten Beispiel geht es darum, wer sich ändert (die Schulen), gefolgt von dem, was sie anders gemacht haben (neue Lehrpläne): ein typischer Indikator für Verhaltensänderungen (Outcome- oder Wirkungsindikator – in diesem Fall höchstwahrscheinlich ein Wirkungsindikator, da er eine systemische Veränderung als breitere Auswirkung der Ereignisse an einer Schule anzeigen kann).

Wie Sie sehen, können Indikatoren für alle Arten von Projektergebnissen definiert werden. Dies bedeutet, dass Sie es mit Output-, Outcome- und Wirkungsindikatoren zu tun haben können. Durch die Festlegung von Indikatoren für jede Art von Ergebnis können Sie verfolgen, ob Ihr Projekt auf dem richtigen Weg ist, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Im folgenden Kasten finden Sie einige weitere Indikatoren für das Beispielprojekt.

Indikator Beispiel Mobilitätsprojekte

- % der Schülerinnen und Schüler, die Beispiele dafür nennen, wie die Teilnahme ihr Leben positiv beeinflusst hat
- Durchschnittliche Bewertung der Frage, „inwieweit deine Teilnahme am Mobilitätsprogramm für dich nützlich war"

Indikator Beispiel Partnerschaftsprojekte

- Anzahl der Lehrkräfte, die an einer Schulung zum neuen Pädagogik-Tool teilgenommen haben
- Integration neuer Unterrichtsmethoden in die Schule
- Anzahl der kulturellen Aktivitäten, die von Lehrkräften nach der Schulung organisiert wurden
- Aktives Engagement von Jugendlichen in ihren Gemeinschaften (durch Freiwilligenarbeit oder Arbeit)

Ist Ihnen aufgefallen, dass wir bei diesen Indikatoren keine Zahlen oder Daten angegeben haben? Das ist beabsichtigt! Die Basis- und Zielinformationen sowie Ihr Plan, wie Sie Ihre Daten erheben wollen, werden meist in Ihrem M&E-Plan hinzugefügt.

Nachstehend finden Sie ein Beispiel für einen M&E-Plan. Auf das spezifische Ergebnis folgt ein Indikator, der durch einen prozentualen Anteil der Studierenden dargestellt wird. Der Ausgangswert (zu Beginn des Projekts) beträgt 60 %. In der nächsten Spalte werden die Ziele für die folgenden Jahre hinzugefügt, sodass Sie die tatsächlichen Veränderungen mit den von Ihnen erwarteten Veränderungen im Lauf der Jahre vergleichen können. Die Verifizierungsquelle erklärt, wie Sie Informationen zu den Indikatoren erhalten. In diesem Fall handelt es sich um eine Befragung von allen Studierenden, die ihren Abschluss an der Universität XXX, Fakultät für Sozialwissenschaften, machen.

Ergebnis	Indikator	Basislinie (2024)	Ziel(e)	Verifizierungsquelle
Die Lehrpläne sind besser auf die aktuelle Realität am Arbeitsmarkt abgestimmt	% der Absolvent*innen, die angeben, dass die Lehrpläne an der Universität XXX, Fakultät für Sozialwissenschaften, für ihre künftige berufliche Laufbahn relevant sind	60 %	2025: 62 % 2026: 65 % 2027: 70 % 2028: 75 %	Umfrage zum Studienabschluss (3 Jahre nach Abschluss des Studiums)

Quantitative Datenerhebungsmethoden und -instrumente

Für die Erhebung von Daten für quantitative Indikatoren kann jede beliebige quantitative Datenerhebungsmethode verwendet werden. Darunter fallen beispielsweise Erhebungen, (strukturierte) Interviews mit Schlüsselinformant*innen oder Fokusgruppendiskussionen und strukturierte Beobachtungen.

Qualitative Methoden der Überwachung und Evaluierung

Qualitative Indikatoren

Bei einigen Projekten kann es sinnvoll sein, zusätzlich zu den quantitativen Indikatoren auch qualitative Indikatoren festzulegen. Der Hauptunterschied besteht darin, dass qualitative Indikatoren in Form von Wörtern in Erklärungen, Absätzen, Fallstudien und Berichten angegeben werden, während quantitative Indikatoren in Form von Zahlen wie Einheiten, Preisen, Proportionen, Veränderungsraten und Verhältnissen angegeben werden. Bei einem qualitativen Indikator geht es nicht so sehr darum, Veränderungen zu messen (wofür Zahlen oder Prozentzahlen benötigt werden), sondern vielmehr darum, herauszufinden, ob tatsächlich eine Veränderung stattfindet oder nicht, und Art und Umfang einer Veränderung zu verstehen.

Ein Beispiel für einen qualitativen Indikator ist: „Die Studierenden geben an, sich während ihres Studiums beruflich weiterentwickelt zu haben." Dies könnte z. B. durch die Analyse der persönlichen Reflexionsberichte von Studierenden kurz vor dem Abschluss überprüft werden. In diesem Fall hieße das, nach Worten, Aussagen und Beispielen zu suchen, die die professionelle Entwicklung dieser Studierenden zeigen. Zahlen sind eventuell nicht hilfreich, um diese Art von Veränderung festzustellen.

Der Vorteil der Erhebung qualitativer Daten besteht darin, dass sie mehr Informationen über die Gründe für den Wandel liefern. Deshalb werden sie oft zusätzlich zu den quantitativen Daten erhoben. Qualitative Datenerhebungsmethoden ermöglichen auch eine bessere Erfassung von Daten auf Outcome-Ebene und die Aufdeckung unvorhergesehener Veränderungen.

Qualitative Datenerhebungsmethoden und -instrumente

Zur Erhebung qualitativer Daten können Sie in Umfragen oder Interviews offene Fragen stellen, aber es gibt auch spezielle Methoden zur Erhebung qualitativer Daten.

Storytelling ist eine leistungsstarke Methode zur qualitativen Datenerhebung, bei der Gedanken, Emotionen und Erfahrungen von Einzelpersonen oder bestimmten Gruppen erfasst werden. Es hilft, das Leben und die Gefühle der Menschen zu verstehen und zu erfahren, wie sie durch das Projekt eine bestimmte Veränderung erlebt haben. Die Geschichten können in schriftlicher Form, aber auch per Video- oder Audioaufnahme erfasst werden. Es ist sogar möglich, diese Formate zu kombinieren!

Nachstehend finden Sie einige Beispiele:



Art of Swimming: Mobilität des Personals im Bereich des Breitensports



Stärkung der Handlungskompetenz junger Menschen durch Mobilität und andere Initiativen


Über das Praktikum mit Kateřina und Štěpán | Erasmus+ Berufliche Aus- und Weiterbildung



Erasmus+ setzt sich für eine bessere Betreuung von Menschen mit Behinderungen ein

Das Storytelling als Methode der Datenerhebung kann zwar wertvolle Erkenntnisse liefern, birgt aber auch einige Herausforderungen, wie z. B. Subjektivität, Repräsentation (bestimmte Stimmen oder Erfahrungen können überrepräsentiert oder marginalisiert werden) und den Zeitaufwand für die Erfassung und Analyse der Daten. Um diese Herausforderungen zu meistern, ist es wichtig, dass Sie wissen, welche Art von Informationen Sie suchen, und dass Sie den Personen, die die Geschichten sammeln, klare Anweisungen geben. Sie können Ihre Erzählerinnen und

Erzähler im Voraus darauf vorbereiten, indem Sie klar angeben, welche Art von Geschichten Sie suchen. Sie können sie zum Beispiel auffordern, Fotos von den wichtigsten Veränderungen in ihrem Leben zu machen, die sich durch das Projekt ergeben haben, und ihre Geschichten im Zusammenhang mit diesen Bildern zu erzählen.

Beim ***Peer Review*** handelt es sich um eine qualitative Überwachungs- und Evaluierungsmethode, an der externe Expert*innen beteiligt sind, z. B. Vertreter*innen ähnlicher Organisationen/Einrichtungen, die eine Qualitätsprüfung der Veränderungen/Ergebnisse vornehmen, die Sie mit Ihrem Projekt erreicht haben. Peer Reviews werden häufig eingesetzt, um festzustellen, ob die Expert*innen der Ansicht sind, dass ein Output den internationalen (europäischen) Normen entspricht. Expert*innen können auch Empfehlungen zur Verbesserung der Qualität der Outputs geben. Peer Reviews werden im Rahmen von Erasmus+-Programmen nicht häufig verwendet, können aber als gemeinsame Lernaktivität in ein Partnerschaftsprojekt aufgenommen werden.

Die ***Fokusgruppendiskussion (FGD)*** ist eine qualitative Datenerhebungsmethode. Bei einer FGD kommt eine Gruppe von Personen zusammen, z. B. Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte oder Mitglieder einer Gemeinschaft. In einer FGD können persönliche Erfahrungen und Veränderungen mithilfe von halbstrukturierten Interviewmethoden diskutiert werden, um die Diskussion eventuell in Kombination mit einer Bewertung bestimmter Aspekte eines diskutierten Themas in Gang zu halten. Der Vorteil von Fokusgruppendiskussionen gegenüber dem Storytelling besteht darin, dass eine FGD verschiedene Perspektiven zusammenbringt und dadurch ein repräsentativeres und realistischeres Bild von den eingetretenen Veränderungen vermittelt. Die aus der FGD gewonnenen Erkenntnisse können zur Anpassung der Projektstrategien genutzt werden.

Bei der Vorbereitung einer qualitativen Datenerhebung können Sie bereits vorhandene Dokumente durchsehen. Dazu zählen unter anderem Zufriedenheitsumfragen mit Kommentaren der Teilnehmenden oder Teilnehmer- und Praxisberichte. Interessante Einsichten aus diesen Dokumenten können der Ausgangspunkt für eine Vertiefung im Rahmen eines Peer Reviews, einer Fokusgruppendiskussion oder eines Storytellings sein.

3.4. Praktische Tipps

Sind Sie von diesen Informationen ein wenig überwältigt? Keine Sorge, Sie müssen nicht lange recherchieren, um alle Ergebnisse Ihres Projekts zu kennen! Auch wenn Sie aus Zeitgründen und wegen anderer Ressourcen keine gründliche Evaluierung Ihres Projekts vornehmen, können Sie wahrscheinlich trotzdem einige wertvolle Informationen erhalten, wenn Sie sorgfältig entscheiden, welche Informationen für Sie wirklich nützlich sind.

Im Folgenden finden Sie einige praktische Tipps, wie Sie die Überwachung und Evaluierung Ihres Projekts praktisch und nützlich gestalten können, anstatt sie zu einer Belastung werden zu lassen:

- Klären Sie von Anfang an, wie Sie Ihre M&E-Informationen nutzen wollen.
- Halten Sie sie einfach und praktisch: M&E ist Informationsmanagement, keine Quantenphysik.
- Formulieren Sie nur die notwendigen Indikatoren, um einen Datenüberfluss zu vermeiden: Konzentrieren Sie sich auf die Ergebnisse, die Sie wirklich kennen möchten.
- Validieren und überprüfen Sie die Informationen mit Schlüsselinformant*innen, um ihre Genauigkeit und Relevanz sicherzustellen.
- Nutzen Sie die in Ihrer Organisation vorhandenen Prozesse und Verfahren für die Überwachung und Evaluierung.

Überwachung und Evaluierung sind wie ein Wegweiser auf Ihrer Reise. Sie helfen Ihnen, auf Kurs zu bleiben, aus der Reise zu lernen und Ihr nächstes Erlebnis zu optimieren. Mit einfachen Mitteln und intelligenten Tipps können Sie das Beste aus Ihren Erasmus+-Projekten holen und positive Veränderungen bewirken.

Zusammenfassung:

Durch Überwachung und Evaluierung können Sie Informationen erhalten, die Ihnen helfen, Erkenntnisse über die aus Ihren Erasmus+-Projekten resultierenden Veränderungsprozesse zu gewinnen. Das ist nützlich für die Verbesserung aktueller und künftiger Projekte sowie für den Austausch von Erfolgsgeschichten. Mithilfe einer Kombination aus quantitativen und qualitativen Methoden können Sie den Umfang Ihrer Projektergebnisse sowie die Gründe für das Auftreten dieser Veränderungen erfassen.

---------- **MÖCHTEN SIE MEHR ERFAHREN?** ----------

Es gibt viele verschiedene Formate, um Ihren M&E-Plan zu erstellen. Sie können zum Beispiel das im **Erasmus+ Project Design Tool** (Seite 2) beschriebene Format verwenden oder eine ähnliche Version für sich selbst in Excel erstellen, indem Sie Spalten für die Ausgangs- und Zieldaten hinzufügen.

Eine strukturierte und ausgefeilte Methode, die das Storytelling einschließt, ist die **„Most Significant Change Technique"**. Dabei handelt es sich um eine partizipatorische Methode aus 10 Schritten, bei der Menschen dazu aufgefordert werden, über ihre wichtigsten Veränderungen zu berichten. Anschließend werden diese Geschichten von verschiedenen Personen gelesen und analysiert, und es wird diskutiert, welche der Geschichten als die bedeutendste ausgewählt wird. Der gesamte Prozess der Vorbereitung, Erfassung, Auswahl und Analyse ist zeitaufwändig, kann aber sowohl für das Projektteam als auch für die Storyteller neue Erkenntnisse bringen. Hier erfahren Sie mehr.

Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten, Fokusgruppendiskussionen zu planen und durchzuführen. Eine empfehlenswerte Ressource ist die Fokusgruppen-Seite auf der Website von Better Evaluation.

Kapitel 4: Wirkungsorientiertes Management

Wirkungsorientiertes Management von Erasmus+-finanzierten Projekten ist nichts, was im Alleingang funktioniert. In diesem Zusammenhang greifen Sie auf eine Kombination aus internen und/oder externen Stakeholdern und (eventuell) Partnerorganisationen zurück. Das hat Auswirkungen darauf, wie Sie Ihr Projekt planen, überwachen und bewerten. Dieses Kapitel konzentriert sich auf diesen organisatorischen Aspekt des wirkungsorientierten Managements in den verschiedenen Phasen der Projektplanung, -realisierung und -evaluierung.

Einige wichtige Überlegungen zum wirkungsorientierten Management sind:

- Führungsqualität
- Einbeziehung von Stakeholdern
- Partnerschaften
- Gemeinsames Lernen und adaptives Management
- Organisation von Überwachungs- und Evaluierungsprozessen
- Umgang mit Risiken

4.1 Führungsqualität

Bei der wirkungsorientierten Planung geht es um die gemeinsame Entwicklung eines Plans/Vorschlags, der von den wichtigsten Stakeholdern eines Projekts mitgetragen und/oder unterstützt wird und der zu den gewünschten Veränderungen/Wirkungen führt. Das bedeutet, dass die für den Planungsprozess verantwortliche Person sowohl den **Inhalt** (Projekt) als auch den **Prozess** (Einbeziehung der Stakeholder) berücksichtigen sollte. Benötigt wird eine besondere Art der Führung, eine unterstützende und dennoch zielgerichtete (wirkungsorientierte) Art der Führung.

Inhaltlich geht es um den Vorschlag/Plan, um das, was das Projekt tun wird (Aktivitäten) und um das, was das Projekt erreichen will (Ergebnisse/Veränderungen).

Bei diesem ***Prozess*** geht es darum, wie der Vorschlag/Plan vorbereitet wird, wobei interne und externe Stakeholder so einbezogen werden, dass eine gemeinsame Verantwortung für das Projekt besteht und sich die Chancen für eine erfolgreiche Umsetzung verbessern. Das bedeutet, dass unterschiedliche Ideen, Meinungen und Standpunkte berücksichtigt und verarbeitet werden müssen. Im Prozess müssen Entscheidungen getroffen werden. Unter anderem müssen folgende Entscheidungen getroffen werden:

- Wer nimmt am Planungsprozess teil?
- Wer entscheidet über die Ergebnisse?
- Wer entscheidet über die Aktivitäten?
- Wer entscheidet, wer was tut?
- Wer entscheidet über das Budget?

Bei der Gestaltung eines Projekts wird die Grundlage für die Zusammenarbeit in der Umsetzungsphase geschaffen. Im Folgenden finden Sie einige Tipps für einen guten Start.

Tipps für das Management des Planungsprozesses:

- Erfassen Sie den Planungsprozess: Wann werden Sie was tun?
- Überprüfen Sie die Entscheidungsfähigkeit der Teilnehmenden.
- Vereinbaren Sie, wie Entscheidungen getroffen werden sollen: Wer ist/sollte verantwortlich sein, beteiligt oder konsultiert werden?
- Gehen Sie unterstützend auf die Teilnehmenden ein und hören Sie sich ihre Bedürfnisse und Sorgen an.
- Bestätigen und respektieren Sie persönliche und organisatorische Interessen.
- Organisieren Sie (online/persönlich) Treffen für formellere Vereinbarungen.
- Organisieren Sie Workshops (online/persönlich) zum Erfahrungsaustausch und zur Erstellung von Projektinhalten.
- Ziehen Sie bei Bedarf einen externen Moderator/eine externe Moderatorin für die Workshops hinzu (insbesondere bei Interessenskonflikten).

Tipps für die Organisation und Durchführung von Workshops:

- Kommunizieren Sie die Outputs des Workshops deutlich.
- Einigen Sie sich über die Entscheidungsfindung bezüglich der Workshop-Produkte.
- Ziehen Sie einen externen Moderator/eine externe Moderatorin hinzu (wenn Sie unterschiedliche Interessen ausgleichen müssen).
- Entwickeln Sie ein Workshop-Konzept, das genügend Zeit für Diskussionen mit den Stakeholdern vorsieht.
- Legen Sie gemeinsam mit den Workshop-Teilnehmenden grundlegende „Spielregeln“ fest.
- Einigen Sie sich über die nächsten Schritte.
- Erstellen Sie einen (kurzen) Workshop-Bericht.

Unbedingt beachten: Der Führungsstil ist bei der Umsetzung von Erasmus+-Projekten entscheidend. Viele der Akteure beteiligen sich freiwillig oder zusätzlich zu ihrer täglichen Arbeit an Erasmus+-Aktivitäten. Das bedeutet, dass Inspiration und Unterstützung an erster Stelle stehen, nicht Verwaltung und Kontrolle. Vielmehr besteht die Gefahr, dass die Menschen nicht mehr aktiv am Projekt teilnehmen oder mitarbeiten, wenn ihnen „Befehle“ erteilt werden oder sie das Gefühl haben, dass ihre Beiträge nicht gewürdigt oder respektiert werden.

4.2 Einbeziehung von Stakeholdern

Definition des Begriffs Stakeholder

Stakeholder sind Einzelpersonen, eine Gemeinschaft, eine Gruppe oder eine Organisation, die ein Interesse an den Ergebnissen einer Intervention oder einer Politik haben, weil sie davon positiv oder negativ betroffen sind oder die Möglichkeit haben, diese positiv oder negativ zu beeinflussen.

An der Planung und Realisierung eines Projekts sind viele verschiedene interne und externe Akteure beteiligt (zur Unterscheidung zwischen internen und externen Akteuren siehe Kapitel 2). Wichtig ist, sie an Bord zu holen und sich während der gesamten Projektrealisierung ihr Engagement zu sichern.

1Warum ist das wichtig? Wenn einflussreiche Stakeholder das Projekt unterstützen oder beschließen, das Projekt zu stoppen, entscheidet das über den Erfolg des Projekts. Daher ist es sinnvoll, die Stakeholder unter Berücksichtigung ihres Einflusses und ihrer Interessen zu erfassen. Die **Stakeholder-Analysematrix** (Abbildung 3) kann dabei hilfreich sein. Die vertikale Achse veranschaulicht den Einflussgrad Ihrer Stakeholder, während die horizontale Achse zeigt, ob ihre Interessen positiv oder negativ beeinflusst werden können.

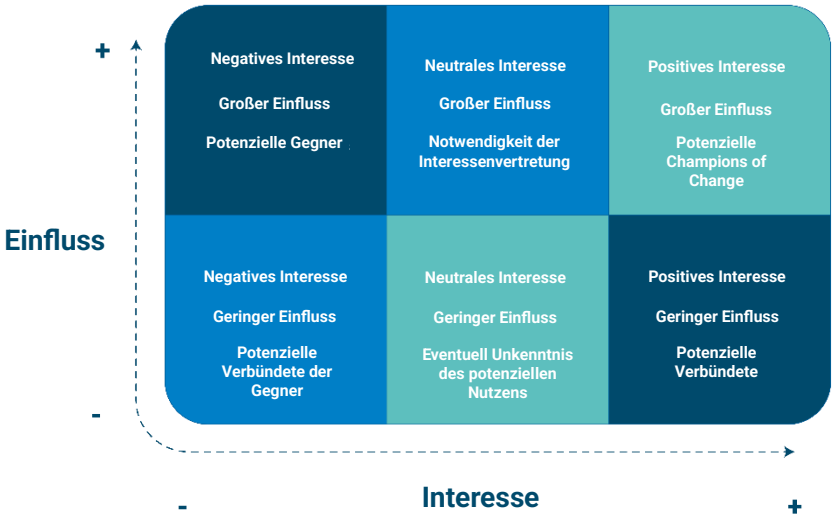


Abbildung 3: Stakeholder-Matrix

Im Folgenden sehen Sie ein Beispiel dafür, wie Stakeholder unter Verwendung der Geschichte der Sekundarschule in Österreich (aus Kapitel 1) in die Matrix eingeordnet werden können. Die genaue Zuordnung wird für verschiedene Projekte/Organisationen/Kontexte unterschiedlich ausfallen:

- **Erasmus+-Koordinator:** hohes (persönliches) Interesse und relativ geringer Einfluss, da der Erasmus+-Koordinator für den Erfolg des Projekts auf die Beteiligung vieler anderer Akteure angewiesen sein kann.
- **Schulleiter:** großes Interesse und großer Einfluss. Großes Interesse (hoffentlich), denn das Projekt wird der Schule viele Vorteile bringen. Großer Einfluss, weil der Schulleiter andere mit einbeziehen kann.
- **Lehrkräfte:** Großer Einfluss und mittleres Interesse. Großer Einfluss, denn ohne sie kann das Projekt nicht realisiert werden. Mittleres Interesse, weil es als zusätzliche Belastung empfunden werden kann.
- **Mitglieder der Gemeinschaft:** geringer Einfluss und mittleres Interesse.
- **Provinziale Behörden:** großer Einfluss und großes Interesse. Es liegt in ihrem (großen) Einfluss und ihrem (großen) Interesse, dass das Konzept erfolgreich ist, und sie sind maßgeblich daran beteiligt, die Projektoutputs auf andere Schulen zu übertragen.
- **Eltern:** großes Interesse und relativ großer Einfluss. Großes Interesse, weil ihre Kinder direkt von den Schulaktivitäten betroffen sind. Großer Einfluss, weil sie positive oder negative Meinungen über die Schule vermitteln können.
- **Gleichaltrige aus dem sozialen Umfeld:** Großer Einfluss, weil sie die Schülerinnen und Schüler dazu bewegen können, teilzunehmen. Mittleres oder neutrales Interesse, da sie den Nutzen des Projekts für sich möglicherweise nicht sofort erkennen (Nutzen ist unklar).

Die Erfassung der Stakeholder wird Ihnen helfen zu bestimmen, wie Sie mit den verschiedenen Stakeholdern in Kontakt treten können. Sie möchten zum Beispiel eine positive Atmosphäre für die Erasmus+-Aktivität schaffen, um ein positives soziales Verhalten unter Gleichaltrigen zu fördern. Außerdem sollten Sie die Eltern regelmäßig über die geplanten Aktivitäten informieren. Je besser Sie mit den verschiedenen Stakeholdern zusammenarbeiten, desto größer sind Ihre Chancen, Wirkung zu erzielen.

Tipps für die Einbindung von Stakeholdern:

- Behalten Sie potenzielle Gegner und Verbündete von potenziellen Gegnern genau im Auge.
- Neutralisieren Sie negative Interessen, indem Sie (sofern möglich) spezifische Vorteile für sie schaffen.
- Aufbau von Partnerschaften mit potenziellen Champions of Change.
- Achten Sie darauf, dass auch Akteure mit großem Einfluss und neutralen Interessen vom Projekt profitieren. Holen Sie sie ins Boot. Das wird die Unterstützung durch die Stakeholder verbessern.

- Prüfen Sie die Option, potenzielle Verbündete zu stärken.
- Entwickeln Sie einen Kommunikationsplan in Verbindung mit Ihrer Einbindungsstrategie.

Beispiel für die erfolgreiche Einbindung von Stakeholdern

In vielen Ländern arbeiten die Erasmus+-Koordinator*innen in mehreren Netzwerken eng mit der nationalen Erasmus+-Agentur sowie den lokalen und regionalen Behörden zusammen. Die Koordinator*innen nutzen diese Netzwerke, um das Projekt auf eine „höhere", regionalere oder sogar nationale Ebene zu bringen. Behörden spielen oft eine wichtige Rolle bei Projektveranstaltungen, und die Koordinator*innen haben die Behörden in ihren Bemühungen um eine Änderung der bestehenden Regierungspolitik und Bildungsansätze unterstützt. Wichtig sind in diesem Zusammenhang das beidseitige Interesse und die Entwicklung einer gemeinsamen Verantwortung für die Projektergebnisse!

4.3 Partnerschaften

Definition einer Partnerschaft

Partnerschaften sind kooperative Beziehungen zwischen institutionellen Akteuren, die sich ergänzende Stärken und Ressourcen kombinieren, um gemeinsame Ziele zu erreichen (IFAD-2019)

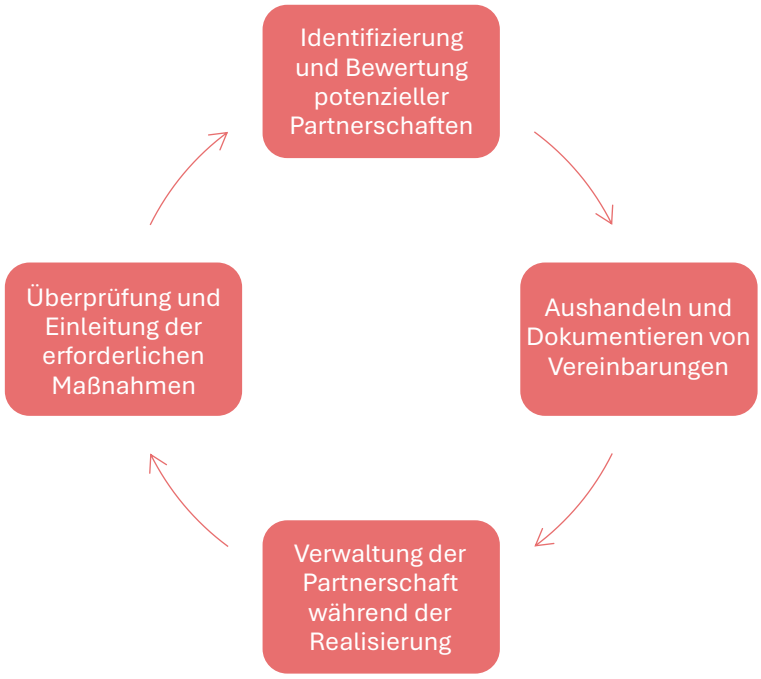
Eine Partnerschaft wird in der Regel gegründet, wenn Sie mit einem externen Stakeholder zusammenarbeiten und gemeinsame Ziele erreichen wollen. Es kommt darauf an, die Partnerschaft zu strukturieren. In der Planungsphase müssen Sie sich Gedanken über die Art der Partnerschaft machen, die Sie für die Realisierung eines erfolgreichen Projekts anstreben.

Gemeinsame Interessen sind die Grundlage aller Partnerschaften. Partner entscheiden sich bewusst für eine Partnerschaft, die auf der Prämisse beruht, dass man gemeinsam viel mehr erreichen kann als allein. Ziel ist es, ihre Kräfte (Wissen und Ressourcen) zu bündeln und auf gemeinsame Ziele hinzuarbeiten. Bei Erasmus+-Projekten bedeutet dies häufig die Entwicklung innovativer Initiativen.

Wenn Sie eine Partnerschaft eingehen, müssen Sie sich entscheiden**: 1)** wie Sie zusammenarbeiten werden, **2)** wie Entscheidungen getroffen werden, **3)** welche Projektstrategien angewendet werden, **4)** wie die Rollen/Aufgaben verteilt werden und **5)** wie das Lernen stattfinden wird. Mit anderen Worten: Sie erarbeiten gemeinsam, wie Ihr „Kooperationssystem" aussehen soll.

Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Partnerschaft besteht darin, dass die Partner erkennen, dass es keine inhärente Hierarchie innerhalb von Partnerschaften gibt und dass die Partner selbst entscheiden können und werden, ob sie eine Partnerschaft fortsetzen wollen (oder nicht), auch wenn es eine Partnerschaftsvereinbarung gibt. Werden wichtige individuelle und/oder organisatorische Interessen nicht berücksichtigt, bedeutet das oft das Ende einer Partnerschaft. Es ist von entscheidender Bedeutung, die Dynamik und Energie in einer Partnerschaft zu steuern, die sich in Engagement und reibungslosen Projektabläufen ausdrückt. Bei einem richtigen Umgang gehen Partnerschaften über die Lebensdauer eines Projekts hinaus und können Ihre Erwartungen bei weitem übertreffen! Ein Beispiel ist die Annahme einer landesweiten Bildungsstrategie, die im Rahmen eines Erasmus+-Projekts entwickelt wurde und sich als so erfolgreich erwies, dass die nationalen Behörden beschlossen, sie auf Landesebene als Politik zu übernehmen.

Verschiedene Phasen einer Partnerschaft



Tipps für den Aufbau einer effektiven (und wirkungsvollen) Partnerschaft:

- Nehmen Sie sich die Zeit, sich gegenseitig kennenzulernen. Inspirieren Sie einander.
- Einigen Sie sich auf die Wirkung, die Sie gemeinsam erreichen wollen (Beitrag zu ...).
- Vereinbaren Sie die Rollen und Verantwortlichkeiten.
- Vereinbaren Sie, wie Sie gemeinsam Entscheidungen treffen.
- Einigen Sie sich auf regelmäßige Kontrollen der Partnerschaft.
- Respektieren Sie die wesentlichen Interessen der Partner.
- Stellen Sie sicher, dass alle Stakeholder mit der Partnerschaftsvereinbarung zufrieden sind!

4.4 Gemeinsames Lernen und adaptives Management

Die Art und Weise, wie Entscheidungen (während der Projektrealisierung) getroffen werden, wird zu Beginn der Zusammenarbeit in der Planungsphase festgelegt. Das kann in einer Partnerschaftsvereinbarung beschrieben und formalisiert werden. Wie das Projekt gelenkt/verwaltet wird, ist Teil der Partnerschaftsvereinbarung. Gemeinsames Lernen ist notwendig, denn das Lernen kann zu Projektentscheidungen führen, die die Wirkung verstärken.

Unter anderem kann ein Lenkungsausschuss eingerichtet werden, der sich aus den wichtigsten internen Stakeholdern (Partnern) und externen Stakeholdern, z. B. Vertreter*innen der lokalen Behörden, zusammensetzt. Wer in den Lenkungsausschuss aufgenommen werden soll, hängt unter anderem von der gewünschten Wirkung ab. Erwägen Sie, Personen/Akteure einzubeziehen, die zur Verstärkung Ihrer Wirkung beitragen könnten (sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation).

Wie häufig sich der Lenkungsausschuss trifft, hängt von der Art des Projekts ab. Der Lenkungsausschuss kann alle 3 Monate (wenn ein Lern-/Entscheidungsbedarf in Bezug auf die Projektaktivitäten besteht) oder alle 6-12 Monate zusammenkommen. Das kann der Fall sein, wenn sich das Lernen/die Entscheidungsfindung auf die Entwicklung von Strategien oder die Ausweitung des Umfangs der Projektaktivitäten/-ansätze bezieht.

Bei der Realisierung eines Projekts geht es (auch) darum, einen (gemeinsamen) Raum zu schaffen, in dem (gemeinsames) Lernen stattfinden kann. Diese Erkenntnisse können zu Änderungen Ihrer Projektstrategien während der Projektrealisierung oder zur Entwicklung der Organisationspolitik während und nach der Projektrealisierung führen. Änderungen können sein: „Wir müssen unsere Aktivitäten/Strategien anpassen, um mehr Wirkung zu erzielen." Das Lernen muss möglicherweise formal organisiert werden, und die gewonnenen Erkenntnisse können mit dem Lenkungsausschuss geteilt werden, um die Wirkung zu verstärken.

Tipps für die Organisation von gemeinsamem Lernen und adaptivem Management:

- Vereinbaren Sie, wie die Monitoring- und Evaluierungsdaten in den Sitzungen des Lenkungsausschusses ausgetauscht und verwendet werden sollen.
- Entwickeln Sie eine Lernagenda. Diese Agenda kann alle möglichen Themen enthalten, die für die Erzeugung der Wirkung relevant sein können. Wie können z. B. die Projektergebnisse am besten genutzt werden, um einen systemischen Wandel zu erreichen?
- Erörtern Sie die in den Sitzungen des Lenkungsausschusses gesammelten Informationen zu den Themen der Lernagenda.
- Gestalten Sie Ihre Partnerschaftsvereinbarung nicht zu eng und lassen Sie eine gewisse Flexibilität zu. Wenn Sie daraus lernen, können Sie Ihre Projektaktivitäten entsprechend anpassen (aber streben Sie weiterhin dieselben Ergebnisse und Wirkungen an).
- Nehmen Sie sich Zeit zum Lernen.

4.5 Organisation von Überwachungs- und Evaluierungsprozessen

Daten/Informationen müssen zeitnah gesammelt, analysiert und interpretiert werden und mit der Entscheidungsfindung und anderen Verwendungszwecken von Daten/Informationen, wie der Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern, verknüpft werden. Das bedeutet, dass die Sammlung und Interpretation von Daten/Informationen in Übereinstimmung mit der beabsichtigten Verwendung der Informationen geplant werden muss.

Die Datenerhebung erfolgt in der Regel durch spezifische Datenerhebungsmethoden und -instrumente wie Umfragen oder spezifische Studien. Entscheidend ist, dass diese Datenerhebungsmethoden und -instrumente zuverlässige Daten liefern. Das bedeutet, dass sie vor der tatsächlichen Verwendung getestet werden und dass überprüft wird, ob die bereitgestellten Informationen korrekt/genau sind.

Die Daten müssen auch ausgewertet werden. Im Wesentlichen bedeutet das, folgende Frage zu stellen: „Was sagen uns diese Daten? Sehen wir den Wandel, den wir sehen wollen? Gibt es Fortschritte bei den Outcomes und Auswirkungen?“ Die Auswertung der Daten sollte vorzugsweise in Zusammenarbeit mit der/den für die Erhebung der Informationen zuständigen Person(en) erfolgen. Wenn die Daten schwer zu interpretieren sind, können sie durch Besuche vor Ort oder Fokusgruppendiskussionen mit Vertreter*innen der befragten Personengruppe ergänzt werden.

Tipps für die Sammlung, Analyse und Interpretation von Daten:

- Integrieren Sie die Datenerfassung und -analyse in Ihre regulären Aktivitäten, um Zeit zu sparen und die Belastung zu verringern.
- Weisen Sie nachdrücklich darauf hin, dass die Daten zu Lernzwecken und für Ihren eigenen Entscheidungsprozess gesammelt werden.
- Vermeiden Sie es, den Eindruck zu erwecken, dass die Datenerfassung mit Kontrollen oder einer Rechenschaftspflicht einhergeht, da dies die Datenqualität negativ beeinflusst.
- Geben Sie Feedback zu den gemeinsam erfassten/analysierten Informationen. Das zeigt, dass die Informationen genutzt und daher als wichtig erachtet werden, und erhöht die Qualität Ihrer Daten/Informationen.

Kernaussage: *Die Zuverlässigkeit der Daten/Informationen hängt davon ab, wie der Prozess der Daten-/ Informationserfassung organisiert ist*.

Andere Faktoren, die die Qualität eines guten M&E-Systems beeinflussen:

Personalkapazität	Möglicherweise verfügen Sie nicht über genügend Personal, um „umfangreiche" Überwachungs- und Evaluierungstätigkeiten vorzunehmen (von der Datenerfassung bis zur Datenanalyse und -auswertung). Oder eventuell sind Ihre derzeitigen Beschäftigten nicht in der Lage, ein „schweres" System einzurichten und zu verwalten.
Zuverlässigkeit der Daten	Das GIGO-Prinzip beschreibt, was bei der Überwachung und Evaluierung passieren kann. GIGO steht für Garbage In, Garbage Out. Wenn die zur Analyse eingegebenen Daten nicht zuverlässig oder nicht gut sind (d. h. Müll), dann können die daraus gewonnenen Informationen auch nur Müll sein. Mit anderen Worten: Die Informationen sind dann für das Lernen und die Entscheidungsfindung im Hinblick auf eine bessere Wirkung nutzlos.
Speicherung von Daten	Für die Speicherung von Daten/Informationen sollten Sie vorzugsweise Ihre eigenen Organisationssysteme verwenden (oder entwickeln). Das erhöht die Nachhaltigkeit der Datenerhebung und ermöglicht es anderen internen Akteuren, die Daten zu nutzen. Wenn keine geeigneten Systeme vorhanden sind, können Sie Ihre eigenen entwickeln. Machen Sie es jedoch nicht zu kompliziert, da das System möglicherweise auf die Organisation übertragen werden muss.

Wichtige M&E-Tipps:

- Einigen Sie sich darüber, was Sie wirklich wissen müssen (wie die Daten/Informationen verwendet werden sollen).
- Erstellen Sie Ihre eigenen Formate/Umfragen. Halten Sie diese einfach/kurz.
- Achten Sie darauf, dass sich Daten einfach zusammenführen/trennen lassen.
- Testen Sie Umfragen/Datenerfassungsmechanismen.
- Testen Sie die Zusammenführung/Trennung (in Bezug auf die mögliche Verwendung von Daten/Informationen).
- Erstellen Sie Ihre eigenen M&E-Leitlinien (was und wie).
- Speichern Sie Daten/Informationen so, dass sie für andere leicht zugänglich sind.
- Vermeiden Sie große Tabellenkalkulationen/Datenbanken.
- Vergewissern Sie sich, dass die Datenerfasser in der Lage sind, die Daten zu erfassen und die beschlossenen Datenerfassungsinstrumente zu verwenden.

4.6 Umgang mit Risiken

Definition von Risiken

Risiken sind unerwartete Ereignisse, die die erfolgreiche Realisierung und das Erreichen der Projektergebnisse beeinträchtigen können. Sie sind ungewiss und entziehen sich Ihrer Kontrolle.

Im Hinblick auf Projekte ist es ratsam, sich der möglichen Risiken bewusst zu sein. Eine Auslandsreise im Rahmen eines Mobilitätsprojekts birgt beispielsweise Gesundheits- und Sicherheitsrisiken. Bei Partnerschaftsprojekten können Risiken in Bezug auf Partnerschaftsverpflichtungen bestehen. Es kann zu unerwarteten Ereignissen kommen, die Ihre Projektaktivitäten stören oder deren Wirkung abschwächen (oder schlimmer!).

Mit anderen Worten: Der Umgang mit Risiken ist der Schlüssel zum Erfolg. Um mit Risiken umzugehen, ist es am besten, Maßnahmen zu ergreifen (die so genannte Risikoreaktion), um diese Risiken zu vermeiden oder mögliche negative Auswirkungen abzumildern, falls eines der Risiken eintritt. Im Folgenden sind einige Beispiele für häufige Risiken bei Erasmus+-Projekten und eine Antwortstrategie aufgeführt:

Soziokulturelle Risiken. Die Schülerinnen und Schüler fühlen sich im Ausland aufgrund bestehender soziokultureller Unterschiede eventuell nicht wohl, sodass eine negative persönliche Wirkung entsteht. *Risikobewältigung:* Bereiten Sie Schülerinnen und Schüler vor, sensibilisieren Sie sie für die Unterschiede und überwachen Sie sie während des Austauschs. Leisten Sie bei Bedarf individuelle Unterstützung.

Risiko der Ausgrenzung. Schülerinnen und Schüler mit einem bestimmten Hintergrund oder bestimmten Merkmalen sind eventuell nicht in der Lage, in vollem Umfang am Projekt teilzunehmen. *Risikobewältigung:* Berücksichtigen Sie dies bei der Planung, entwickeln Sie Strategien und überwachen Sie dies während der Realisierung, ergreifen Sie bei Bedarf Korrekturmaßnahmen.

Risiken bei persönlichen/institutionellen Verpflichtungen. Organisationen und Personen können andere Prioritäten haben. *Risikobewältigung:* Beweisen Sie Führungsqualität, motivieren Sie Menschen für gemeinsame Ziele und ermöglichen Sie Diskussionen über das weitere Vorgehen.

Tipps für den Umgang mit Risiken:

- Ordnen Sie Ihre Risiken in einer Risikomatrix (siehe Abbildung 4) nach Eintrittswahrscheinlichkeit (gering, hoch oder 50/50) und Schadenspotenzial (unwichtig, existenzbedrohend oder 50/50) ein.
- Versuchen Sie zu vermeiden, dass die Risiken in den roten Feldern eintreten, denn sie stellen eine Gefahr für Ihr Projekt dar. Was können Sie tun, um die Wahrscheinlichkeit des Eintretens oder das Schadenspotenzial zu verringern?
- Überwachen Sie die Risiken in den gelben Bereichen und einigen Sie sich auf eine Risikobewältigung: Was ist zu tun, wenn diese Risiken eintreten? Weisen Sie Personen Verantwortlichkeiten für die Risikobewältigung zu und nehmen Sie diese in den Projektplan auf.
- Weitere Identifizierung neuer Risiken. Im Laufe des Projekts werden Sie weiteren potenziellen Risiken begegnen.

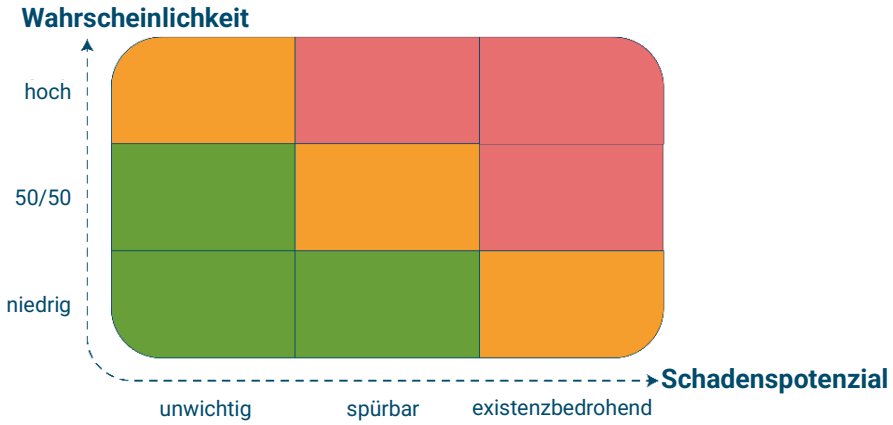


Abbildung 4: Risikomatrix

Die Farbcodierung ist in der Risikomatrix wichtig, da sie bei der Entscheidung helfen kann, was Sie bei einem bestimmten Risiko tun sollen.

Grün = Bei Risiken in diesen Feldern besteht kein großer Handlungsbedarf.

Orange = Behalten Sie diese Risiken im Auge, da sie sich auf Ihr Projekt auswirken können. Überwachen Sie diese Risiken und setzen Sie bei Bedarf Strategien zur Risikobewältigung ein.

Rot = Diese Risiken erfordern sofortiges Handeln.

- Was können/werden Sie tun, damit das Risiko nicht eintritt?
- Was können/werden Sie tun, um das Schadenspotenzial des Risikos zu verringern, falls es eintritt?
- Gehen Sie das Risiko ein und nutzen Sie die Chance?

Im Idealfall sollten Sie die Risiken von den roten Feldern in die orangenen und grünen Felder verschieben.

Zusammenfassung:

Wirkungsorientiertes Management: Organisieren und steuern Sie Ihre Planungs-, Überwachungs- und Evaluierungsprozesse so, dass die wichtigsten internen und externen Stakeholder einbezogen werden und Verantwortung für das Projekt und seine Ergebnisse (Wirkungen) entsteht. Das wird die Wirkungen des Projekts wesentlich verbessern. Und vergessen Sie nicht, die Hauptrisiken zu überwachen und eine Strategie zur Risikobewältigung zu entwickeln, wenn Sie die Wirkung lenken wollen.

---------- **MÖCHTEN SIE MEHR ERFAHREN?** ----------

Es gibt viele verschiedene Instrumente, um festzulegen, wie Sie mit Ihren wichtigsten Stakeholdern zusammenarbeiten. Sie können zum Beispiel das Format verwenden, das im Erasmus+ Project Design Tool beschrieben ist (Seite 3).

Es gibt mehrere moderne Methoden und Instrumente zur Stakeholder-Analyse, um tiefere Einblicke in die potenzielle Unterstützung oder Ablehnung durch andere Stakeholder zu gewinnen. Mit diesen Instrumenten lassen sich beispielsweise die verschiedenen Interessens- und Einflussebenen der wichtigsten Stakeholder abbilden, was wiederum beim Projektentwurf hilfreich sein kann, da Sie auf dieser Grundlage eine komplexere Strategie für den Umgang mit diesen Stakeholdern während des gesamten Projektzyklus entwickeln können. Wir möchten Ihnen eine von MDF erstellte Ressource (wird später hinzugefügt) und einen Link zur Verfügung stellen, der für die Entwicklung eines Plans für die Einbindung von Stakeholdern nützlich sein kann.

Verwaltung von Partnerschaften. Es gibt zahlreiche Ressourcen zum Thema Partnerschaftsmanagement. Schon seit längerer Zeit sind das Partnering Toolbook und der Multi-Stakeholder Partnership Guide (MSP Guide) auf dem Markt erhältlich.

Risikomanagement. Ein nützlicher Leitfaden der Europäischen Kommission (INTPA/EC essential methodologies) ist hier zu finden: Risk Management in the Commission, Implementation Guide (2018-2019).

Schlussfolgerung

Mit Erasmus+-Projekten wollen wir eine positive Wirkung für Einzelpersonen, Organisationen und die Gesellschaft erzielen. Sie können dazu wie folgt beitragen:

- Legen Sie die Wirkung Ihres Projekts in der Entwurfsphase fest. Tun Sie dies gemeinsam mit Ihren Projekt-Stakeholdern.
- Beobachten Sie die Wirkung während der Projektrealisierung: Sammeln Sie regelmäßig Informationen über die Veränderungen, die Sie während der Umsetzung erreichen wollen.
- Beziehen Sie Stakeholder mit ein, beachten Sie Risiken und setzen Sie auf gemeinsames Lernen, um noch mehr Wirkung zu erzielen.

Wir hoffen, dass dieses Handbuch Ihnen eine Roadmap für die Entwicklung und Verwaltung von Projekten bietet, die eine wesentliche und dauerhafte Wirkung erzielen. Ihr Projekt muss nicht kompliziert oder umfangreich sein, um etwas zu bewirken!