

**Research-based  
analysis of European  
youth programmes**

# **EUROPÄISCHE WEITERBILDUNGSAKTIVITÄTEN IM BEREICH DER JUGEND- UND JUGENDBILDUNGSARBEIT**

## **NACHHALTIGE WIRKUNGEN AUF BETEILIGTE EINRICHTUNGEN**

### **Forschungsprojekt Competence development and capacity building in ERASMUS+ Youth in Action Module C – systemic effects**

IM RAHMEN VON RAY:  
RESEARCH-BASED ANALYSIS OF EUROPEAN YOUTH PROGRAMMES

**NATIONALER BERICHT  
ÖSTERREICH**

PIER PAOLO PASQUALONI  
WIEN, 2019

*Erasmus+ Youth in Action* (E+/YiA) is part of the *Erasmus+ Programme* of the European Union supporting international projects in the youth field. The research project on *Competence Development and Capacity Building in Erasmus+ Youth in Action* (RAY-CAP) was conducted in the framework of *Research-based Analysis of European Youth Programmes* (RAY) by 16 partners\* of the RAY Network, which includes the National Agencies of *Erasmus+ Youth in Action* and their research partners.

This study on systemic effects and organisational development resulting from training activities within E+/YiA contains the national analysis for Austria of the results from interviews conducted in 13\* of the 17\*\* RAY-CAP partner countries between March and November 2018 with key actors in organisations active in youth work in Austria and involved in Erasmus+ Youth in Action projects aimed at competence development and capacity building.

The study was designed and implemented by the *Institute of Educational Science* at the *University of Innsbruck* and the *Generation and Educational Science Institute* in Austria in cooperation with the RAY-CAP partners. It was funded within the *Transnational Cooperation Activities* (TCA) of *Erasmus+ Youth in Action*.

National research reports can be requested from the respective National Agencies and their research partners (see [www.researchyouth.eu/network](http://www.researchyouth.eu/network)). Further RAY publications can be retrieved from [www.researchyouth.eu/results-erasmus-youth-in-action](http://www.researchyouth.eu/results-erasmus-youth-in-action)

\* Austria, Czechia, Estonia, Finland, France, Germany, Hungary, Italy, Latvia, Poland, Romania, Portugal\*\*\* and Turkey

\*\* Austria, Belgium (Flemish-speaking community), Czechia, Estonia, Finland, France, Germany, Hungary, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Poland, Romania, Slovenia and Turkey

\*\*\* Portugal joined the research project for its third module (C) on systemic effects, which this study is about.



Published by the *Generation and Educational Science Institute*, Vienna

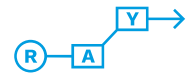
CC BY-NC-SA 4.0 by Pier Paolo Pasqualoni

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 License. To view a copy of this licence, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

This document can be retrieved from <http://www.researchyouth.eu/austria>

ISBN: 978-3-9504853-2-5 (Pre-print version)

Version 20191030, Oktober 2019



# INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG .....	4
2	ZUSAMMENSCHAU DER ERGEBNISSE.....	8
3	DARSTELLUNG AUSGEWÄHLTER BEFUNDE .....	12
	ZUR ENTWICKLUNG EINES EUROPÄISCHEN PROJEKTES IM BEREICH DER JUGEND(BILDUNGS)ARBEIT .....	12
	ZUR AUSWAHL GEEIGNETER PROGRAMMSCHWERPUNKTE UND BETEILIGUNGSFORMEN 13	
	ZUR FRAGE DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG IN BEZUG AUF EINE BETEILIGUNG AN WEITERBILDUNGSAKTIVITÄTEN .....	15
	ZU VORBEREITUNGS- UND UNTERSTÜTZUNGSSTRUKTUREN .....	17
	ZUR AUFARBEITUNG UND VERBREITUNG DER GEWONNENEN ERFAHRUNGEN .....	18
	ZU REFLEXIONSANLÄSSEN .....	19
	ZUR FRAGE DER ORGANISATIONALEN VERÄNDERUNG: ENTWICKLUNGSPFADE UND ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN .....	20
4	DISKUSSION, SCHLUSSFOLGERUNGEN UND .....	23
	AUFGEWORFENE FRAGEN .....	23
5	LITERATUR .....	28

# 1 EINLEITUNG

Der vorliegende Bericht ist Teil eines größeren Ganzen – des transnationalen Forschungsprojektes **Competence Development and Capacity Building in Erasmus+ Youth in Action (CAP)**, welches wiederum einen Baustein in einer Reihe von Forschungsaktivitäten im Rahmen von **Research-based Analysis of European Youth Programmes (RAY)** darstellt (vgl. <http://www.researchyouth.eu>). Er beinhaltet jenen Ausschnitt aus dem übergeordneten Forschungsprojekt (**RAY-CAP**), der sich mit Erfahrungen von Schlüsselakteur\*innen in Einrichtungen der Jugendarbeit in Österreich befasst. Die Interviews, die mit diesen geführt wurden, weisen eine weitere Gemeinsamkeit auf: Sie beziehen sich auf ausgewählte Weiterbildungsaktivitäten im Rahmen von **Erasmus+ Jugend in Aktion**, die einen Bezug zur Jugendarbeit bzw. zur Jugendbildungsarbeit aufweisen und von den Interviewpartner\*innen selbst oder anderen Mitarbeiter\*innen ihrer Einrichtungen wahrgenommen wurden.

Das Programm *Erasmus+ Jugend in Aktion* sieht zwei Möglichkeiten vor, sich an Weiterbildungsaktivitäten zu beteiligen. Die Programmschiene „**Mobilität von Fachkräften der Jugendarbeit**“ zielt (im Rahmen der Leitaktion 1) auf vielfältige Lerneffekte durch die Förderung der „Mobilität von Einzelpersonen“ ab: „Diese Aktivität unterstützt die berufliche Weiterbildung von Fachkräften der Jugendarbeit über die Durchführung von Aktivitäten wie transnationalen/internationalen Seminaren, Schulungen, Kontaktveranstaltungen, Studienaufenthalten usw. und Job Shadowing/Hospitationen im Ausland in Organisationen im Bereich der Jugendarbeit. Alle diese Aktivitäten können auf die Bedürfnisse und gewünschten Auswirkungen, die von den teilnehmenden Organisationen bei der Projektgestaltung ermittelt werden, zugeschnitten und kombiniert werden. Die berufliche Entwicklung der teilnehmenden Fachkräfte der Jugendarbeit soll zum Aufbau von Kapazitäten für eine qualitativ hochwertige Jugendarbeit ihrer Organisation beitragen und einen deutlichen Einfluss auf die regelmäßige Arbeit der teilnehmenden Fachkräfte mit Jugendlichen haben. Die Lernergebnisse, einschließlich aller Materialien und innovativen Methoden und Instrumente, sollten im Jugendbereich weiter verbreitet werden, um zur Qualitätsverbesserung der Jugendarbeit beizutragen und/oder die jugendpolitische Entwicklung und Zusammenarbeit zu fördern“ (Europäische Kommission 2019, 81). Nachhaltige Wirkungen sollen sich nicht zuletzt in den beteiligten Einrichtungen entfalten. Fort- und Weiterbildungsangebote sowie Vernetzungsinitiativen für sowohl haupt- und nebenberufliche, als auch ehrenamtlich tätige Jugend(bildungs)arbeiter\*innen werden von den Nationalagenturen gefördert, die Auswahl der Teilnehmer\*innen bleibt jedoch den Einrichtungen selbst überlassen.

Demgegenüber zielt die Programmschiene „**Transnationale Kooperationsaktivitäten**“ (im Rahmen der Leitaktion 2) auf „Strategische Partner[inne]nschaften und Kooperationen zur Unterstützung von Innovation und zum Austausch guter Praxis in den Bereichen allgemeine und berufliche Bildung und Jugend“ ab (vgl. [www.jugendinaktion.at/strategische-partnerschaften](http://www.jugendinaktion.at/strategische-partnerschaften); Europäische Kommission 2019). Diese Schiene bietet neben Projektförderungen auch den Rahmen für eine Reihe von Anlässen, welche die Kooperation und den Erfahrungsaustausch der europäischen Nationalagenturen unterstützen. Die Beauftragung entsprechender Initiativen, Weiterbildungs- und Vernetzungsaktivitäten, die im Wesentlichen auf Qualitätsentwicklung und Nachhaltigkeit auf der systemischen Ebene abzielen, erfolgt durch die Nationalagenturen, welchen auch die Auswahl der

Teilnehmer\*innen vorbehalten ist. Die Nationalagenturen können Organisations- und Entscheidungsprozesse delegieren, haben jedoch immer die Möglichkeit zur direkten Einflussnahme und nicht zuletzt einen beträchtlichen Entscheidungsspielraum bezüglich der Ausgestaltung und Handhabung von Zulassungskriterien.

Interviews mit Teilnehmer\*innen an Weiterbildungsaktivitäten, die zum Erhebungszeitpunkt in Belgien, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Irland, Italien, Lettland, Litauen, Österreich, Polen, Rumänien, Slowenien, in der Tschechischen Republik, der Türkei und in Ungarn ansässig waren, sowie Interviews mit Schlüsselakteur\*innen in beteiligten Einrichtungen (ein Teilprojekt, an dem auch Portugal beteiligt war) stellen die empirische Grundlage des Gesamtprojekts dar. Die Erhebungen in den einzelnen Ländern werden in eigenen (nationalen) Forschungsberichten dargestellt und im Transnationalen Bericht des Gesamtprojektes (Bammer et al. 2019) zusammengeführt und aufeinander bezogen.

Der Transnationale Bericht umfasst neben dem Teilprojekt (Modul C), das im vorliegenden Bericht im Mittelpunkt steht, die thematischen Schwerpunkte des Forschungsprojektes zur **„Kompetenzentwicklung“ (Modul A)** und zum **„Praxistransfer“ (Modul B)** der Teilnehmer\*innen an Weiterbildungsaktivitäten. Demgegenüber knüpft der vorliegende Bericht an die in Österreich geführten Interviews zu den Problemstellungen der ersten beiden Module (vgl. Pasqualoni 2019) an, indem er den Schwerpunkt „Praxistransfer“ um den Aspekt **„organisationales Lernen“ (Modul C)** erweitert. Schlüsselakteur\*innen österreichischer Einrichtungen wurden befragt, in welcher Weise die aktive Beteiligung an entsprechenden Weiterbildungsaktivitäten im Sinne der folgenden **Forschungsfragen** zur Organisationsentwicklung beitragen kann:

*Inwiefern strahlen Einsichten, Kompetenzen und Beziehungen, welche die Teilnehmer\*innen aus Weiterbildungsangeboten im Bereich der Jugend(bildungs)arbeit mitnehmen, auf jene Einrichtungen aus, in denen sie beruflich oder auf ehrenamtlicher Basis tätig sind bzw. mit denen sie zusammenarbeiten?*

*Wie bringen Teilnehmer\*innen an solchen Weiterbildungsaktivitäten ihre Erfahrungen im beruflichen Kontext ein?*

*Welche Möglichkeiten werden für die Einrichtung dadurch eröffnet, welche Spannungsfelder und welche (un-/beabsichtigten) Folgen zeichnen sich ab?*

Im Rahmen des Forschungsvorhabens, das in diesem Bericht dokumentiert wird, wurden zehn Entscheidungsträger\*innen in elf Einrichtungen befragt; ein Interviewpartner vertrat dabei zwei Organisationen, in denen er jeweils eine Schlüsselrolle einnahm. Ausgewählte Befunde zu drei weiteren Einrichtungen wurden darüber hinaus aus früheren Erhebungswellen (vgl. Pasqualoni 2019) für die Analyse herangezogen. Damit bezieht der vorliegende Forschungsbericht 14 Einrichtungen mit ein, die im Bereich der Jugend(bildungs)arbeit aktiv und in das *Erasmus+ Jugend in Aktion* Programm eingebunden waren. Schlüsselakteur\*innen dieser Einrichtungen wurden für Interviews angefragt. Die

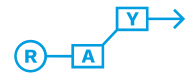
Auswahl der Einrichtungen erfolgte in Absprache mit der Österreichischen Nationalagentur für *Erasmus+ Jugend in Aktion*. Sie war geleitet durch den Zugang des *theoretischen Sampling*. Im Bemühen, eine maximale Variation in der Untersuchungsgruppe zu erreichen, erfolgte somit eine Anlehnung an wesentliche Prinzipien der *Grounded Theory*.

Erreicht wurde damit eine Gelegenheitsstichprobe, die keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben kann: Das Spektrum der beteiligten Einrichtungen reichte von etablierteren öffentlichen Organisationen und Nichtregierungsorganisationen (im Folgenden kodiert als 02 und 05) bis hin zu kleineren Vereinen. Einige Einrichtungen waren Mitglieder eines internationalen Netzwerks (05; 07; 09), während andere stärker regional oder national verankert waren. Einige Einrichtungen waren auf (internationale) Jugend- und/oder Jugendbildungsarbeit spezialisiert, in anderen wurde das Engagement im diesem Bereich, speziell in besonderen Projekten im Rahmen von *Erasmus+ Jugend in Aktion*, als Ergänzung und Erweiterung ihres breiteren Aktivitätsspektrums, das neben Jugendlichen und Jugend(bildungs)arbeiter\*innen auch andere Zielgruppen umfasst, angesehen. Die meisten Einrichtungen verfügten im Rahmen von *Erasmus+ Jugend in Aktion* über einschlägige Erfahrungen mit beiden Programmschienen (Leitlinien 1 und 2). Am häufigsten nahmen sie an Transnationalen Kooperationsaktivitäten teil; Jugendbegegnungen und/oder der Europäische Freiwilligendienst stellten dabei jene Formate dar, an denen sie regelmäßig beteiligt waren. Einzelne Einrichtungen konnten ihr Aktivitätsspektrum im europäischen und außereuropäischen Raum bereits im Rahmen anderer Programme ausweiten.

Im Zeitraum von April bis Juli 2018 wurden zehn Interviews mit Vertreter\*innen von insgesamt elf Einrichtungen geführt: eine regionale Organisationseinheit einer öffentlichen Einrichtung (02), zwei österreichweite (05; 09) und eine regionale (07) Teilorganisation internationaler Netzwerke, die hauptsächlich auf der Basis ehrenamtlicher Arbeit tätig sind, zwei Berufsverbände – ein österreichweiter (04) und ein lokaler (10), ein Jugendzentrum (08), ein regionales Jugendinformationszentrum (01) sowie weitere Vereine, die sich zum Teil als klein, zum Teil als mittelgroß und im Aktivitätsspektrum von lokal (08) bis österreichweit (11) einstufen lassen. Die Einrichtungen sind entweder auf internationale Jugend(bildungs)arbeit spezialisiert (03; 06) oder sie nützen den Rahmen, den das Programm *Erasmus+ Jugend in Aktion* bietet, für spezifische Zwecke und greifen bestimmte Formate auf, die dazu geeignet erscheinen, ihre Angebote für bestimmte Zielgruppen auf lokaler/regionaler Ebene zu ergänzen (01; 02; 08, 11). Einzelne Einrichtungen waren thematisch und/oder personell eng vernetzt (02 und 30; 04 und 05) und gingen für die Beteiligung an *Erasmus+ Jugend in Aktion* eine enge Kooperation ein, sodass einzelne Interviewpartner\*innen ihre Erfahrungen als Schlüsselakteur\*innen in zwei verschiedenen Einrichtungen einbringen konnten.

Zusätzlich wurden Interviews in drei weiteren Vereinen (12; 13; 14) berücksichtigt, die in Modul A und B geführt wurden (vgl. Pasqualoni 2019). Sie erwiesen sich als gut dazu geeignet, die Untersuchungsgruppe in relevanten Belangen zu ergänzen. Eine der Einrichtungen (14) beruhte ausschließlich auf ehrenamtlicher Tätigkeit, während die zwei anderen mittelgroßen Vereine Mitarbeiter\*innen beschäftigten.

Insgesamt konnten Erfahrungen aus 14 Organisationen berücksichtigt werden, die in sieben Bundesländern tätig waren. Obgleich sich manche Aktivitäten (speziell von Wiener Einrichtungen) auch ins Burgenland und nach Niederösterreich erstreckten, wurden diese



beiden Bundesländer im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht mit eigenen Einrichtungen erfasst.

Die teilstrukturierten Interviews wurden überwiegend in deutscher, teilweise aber auch in englischer Sprache geführt. Die Auskünfte der Interviewpartner\*innen, die der nachfolgenden Analyse zugrunde liegen, stellen einen Baustein dar, um über die aufgeworfenen Forschungsfragen Aufschluss zu erlangen. Sie wurden einer inhaltsanalytischen Auswertung unterzogen. Es folgt eine Zusammenschau der Erfahrungen mit der Teilnahme an Initiativen im Bereich der Jugend(bildungs)arbeit, die im Rahmen von *Erasmus+: Jugend in Aktion* gefördert wurden, aus der Sicht der befragten Schlüsselakteur\*innen.

## 2 ZUSAMMENSCHAU DER ERGEBNISSE

**Projektideen** wurden in den beteiligten Einrichtungen entweder durch dafür zuständige Mitarbeiter\*innen oder Vorstandsmitglieder (*top-down*) oder durch interessierte Mitarbeiter\*innen, Freiwillige oder Teams (*bottom-up*) entwickelt. Letztere wurden nicht selten durch erfahreneren, mit den Programmmodalitäten vertraute Kolleg\*innen unterstützt. Einzelne Projektideen wurden auch auf Anfrage internationaler Kooperationspartner\*innen bzw. lokaler Anspruchsgruppen (*stakeholders*) oder in enger Abstimmung mit diesen initiiert.

Schlüsselakteur\*innen der Einrichtungen stellen sich nicht zuletzt die Frage, an welchen Initiativen sie sich beteiligen wollen und wie sie diese unterstützen bzw. ermöglichen können. Die Auswahl einer Projektidee erfolgt in den meisten Fällen auf Grundlage der Bedürfnisse relevanter Zielgruppen sowie eines bestehenden Bedarfs in den beteiligten Einrichtungen selbst, etwa eines spezifischen Weiterbildungsbedarfs. In einzelnen Einrichtungen zeichnet sich diesbezüglich ein strategischer Zugang ab, der vom Einsatz zu Zwecken der Personalgewinnung bis zur Vorbereitung von MitarbeiterInnen für die Nachfolge in berufliche Schlüsselpositionen und die Bereitstellung von Aufstiegsmöglichkeiten reicht. Darüber hinaus wird an Weiterbildungsaktivitäten die Erwartung an Erfahrungsaustausch, eine Erweiterung des Erfahrungshorizonts, Netzerkennung und -pflege oder die Erlangung einer spezifischen Expertise geknüpft.

Die Interviewpartner\*innen reflektieren besondere Projektanforderungen in einem Kernteam, mit Entscheidungsträger\*innen innerhalb der Einrichtung (etwa anderer Abteilungen) oder mit Projektpartner\*innen auf lokaler und/oder internationaler Ebene.

Jene Schlüsselakteur\*innen, die nicht die zeitlichen Ressourcen aufbringen können, um sich selbst der Ausarbeitung und Umsetzung eines Projekts zu widmen, heben hervor, dass eine Projektbeteiligung von der Eigeninitiative ihrer Mitarbeiter\*innen abhängt. Wo offizielle Arbeitszeit zur Verfügung gestellt wird (was nicht in allen Einrichtungen der Fall ist), wird die Teilnahme im Team bzw. in einer abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppe oder mit den unmittelbaren Vorgesetzten diskutiert und von der Geschäftsführung bzw. dem Vereinsvorstand bestätigt. In größeren Einrichtungen ist oftmals eine Abstimmung zwischen Abteilungsleiter\*innen erforderlich, bevor Mitarbeiter\*innen für die Teilnahme nominiert und freigestellt werden.

In den meisten Organisationen wird dafür Sorge getragen, Teilnehmer\*innen an Weiterbildungsaktivitäten bereits im Vorfeld darauf vorzubereiten. Dabei werden unterschiedliche Ansätze verfolgt, die selten formalisiert sind, zumal der Vorbereitungsbedarf als stark abhängig von den Vorerfahrungen und Interessen der Teilnehmer\*innen angesehen wird. Im Allgemeinen erfolgt die Vorbereitung in einem informellen Rahmen, speziell auch in jenen Fällen, in denen erfahrener Teilnehmer\*innen gemeinsam mit weniger erfahrenen an einer Weiterbildungsaktivität teilnehmen. In diesem Fall wird auch davon berichtet, dass ein Austausch am Seminarort stattfindet, in anderen Fällen stellt dies eher die Ausnahme dar, obwohl das Angebot an Teilnehmer\*innen, sich bei Fragen oder dringenden Anliegen an jemanden zu wenden, in den meisten Einrichtungen grundsätzlich besteht.



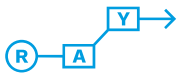
Darüber hinaus unterscheiden sich die beteiligten Einrichtungen in Art und Ausmaß der Berichterstattung, die von Teilnehmer\*innen an Weiterbildungsaktivitäten erwartet werden. Die Weitergabe von Projektergebnissen hat je nach Einrichtung einen unterschiedlichen Stellenwert. Die Erfahrungen, die Teilnehmer\*innen bei Weiterbildungsaktivitäten sammeln, werden zumeist im Team eingebracht und diskutiert; in manchen Einrichtungen werden auch schriftliche Berichte verfasst und vorgelegt. In einzelnen Fällen werden systematisch Materialien gesammelt, archiviert und allen Teammitgliedern über eine digitale Plattform zur Verfügung gestellt, Videosequenzen produziert, *Newsletters* veröffentlicht oder Transferworkshops angeboten.

Die Beteiligung im Bereich der Jugend(bildungs)arbeit tätiger Einrichtungen und Bildungsträger\*innen an *Erasmus+ Jugend in Aktion* trägt aus der Sicht der überwiegenden Mehrheit befragten Schlüsselakteur\*innen in entscheidender Weise zur Weiterentwicklung der Organisationskultur ihrer jeweiligen Einrichtung bei. Das Programm bietet ihnen einen Rahmen, in dem sie kreative Projektideen entwickeln sowie neuartige Angebote erproben und umsetzen können. Entsprechend vielfältig und facettenreich erscheint der Nutzen, den einzelne Organisationen aus ihrer aktiven Beteiligung im Rahmen von *Erasmus+ Jugend in Aktion* ziehen. In einem institutionellen Umfeld, das im Bereich der Jugend(bildungs)arbeit auf nationaler und lokaler Ebene durch einen Mangel an Ressourcen gekennzeichnet ist, bietet das Programm *Erasmus+ Jugend in Aktion* eine der wenigen und einzigartigen Gelegenheitsstrukturen zur Entwicklung und Umsetzung innovativer Projektvorhaben. Darüber hinaus unterstützt es die Weiterentwicklung und Festigung übertragbarer Kompetenzen: Jene Kompetenzen, die eine Projektbeteiligung zugleich voraussetzt und fördert, werden gewinnbringend in die Planung und Umsetzung eines Projektvorhabens eingebracht. Dabei handelt es sich um jene Art von Kompetenzen, die über das Gelingen von Projekten und Vernetzungsaktivitäten generell – auch abseits und jenseits der geographischen Reichweite von *Erasmus+* Programmländern – entscheiden.

Erfolgreiche Projekte, in die eine „kritische Masse“ an Mitarbeiter\*innen eingebunden wird und hineinwachsen kann, lösen dabei einen Schneeballeffekt in der Einrichtung aus. Wird diese kritische Masse nicht erreicht und bleibt den Initiator\*innen derartiger Projekte die aktive Unterstützung auf der Leitungsebene versagt, ist mit Widerständen seitens jener Mitarbeiter\*innen zu rechnen, die die Haltungen und Kompetenzen nicht mitbringen.

Eine Folgewirkung der Beteiligung an *Erasmus+ Jugend in Aktion* scheint somit darin zu bestehen, dass sich die Organisationskultur wandelt. Sie kann aber auch zurückschlagen und das Engagement im Rahmen des Programms erschweren. Entsprechende Rahmenbedingungen, die nachhaltige Entwicklungen behindern, werden in den Interviews nicht ausgeklammert.

In einer vernetzten Welt, die durch ein beträchtliches Ausmaß an Unsicherheit geprägt ist, werden Projektanlässe, wie sie das Programm *Erasmus+ Jugend in Aktion* bietet, als Gelegenheiten angesehen – und als solche ergriffen. Sie ermöglichen der Einrichtung selbst wie den eingebundenen Akteur\*innen, ihre (institutionelle und persönliche) Handlungs- und Beschäftigungsfähigkeit auszubauen und zu steigern, sich für Folgeprojekte zu rüsten. Für die Organisation und die Projektbeteiligten bemisst sich Erfolg nicht zuletzt daran, dass ein Übergang zu solchen Folgeprojekten gelingt. Der Erfolg scheint umso größer, je weitreichender und diverser der Kreis an Akteur\*innen (Projektpartner\*innen,



Mitarbeiter\*innen und Zielgruppen) ist, die in ein solches Projekt eingebunden werden können. *Erasmus+ Jugend in Aktion* bietet ein potentiell Korrekativ für die – in einzelnen Fällen sogar eine Alternative zur – Abhängigkeit von nationalen und lokalen Entscheidungsträger\*innen, einen relativ stabilen Rahmen, um besondere Angebote aufrecht zu erhalten und kontinuierlich weiterzuentwickeln oder das Angebotspektrum einer Einrichtung zu erweitern.

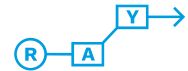
Die in dieser Studie erfassten Einrichtungen nutzen das Programm, um zum einen Wissen und Kompetenzen, zum anderen ihre Netzwerke zu erweitern. Alle Interviewpartner\*innen stimmen darin überein, dass die Beteiligung im Rahmen von *Erasmus+ Jugend in Aktion* wesentlich zur Sichtbarkeit der Jugend(bildungs)arbeit in ihrem Arbeitskontext beigetragen habe. Obgleich manchen die öffentliche Anerkennung in einem traditionell euroskeptischen gesellschaftspolitischen Umfeld versagt bleibt, wird im Allgemeinen davon ausgegangen, dass die Projekte ihrer Reputation im lokalen und internationalen Kontext zugutekommen.

Ihre Erfahrungen mit *Erasmus+* Initiativen ermutigen die beteiligten Akteur\*innen und Einrichtungen, ihren Blick vermehrt nach außen und nach vorne, in die Zukunft, zu richten. Diese Haltung prägt auch zunehmend den Arbeitsalltag in den beteiligten Einrichtungen. Die kontinuierliche Teilnahme im internationalen Kontext formt somit Erwartungshaltungen und Handlungsdispositionen, die sich in den Einrichtungen oder in einschlägig befassten Organisationseinheiten innerhalb einer Einrichtung herausbilden und zu (g)reifen beginnen.

Die im Rahmen von *Erasmus+* ergriffenen Möglichkeiten tragen nicht zuletzt zur Motivation der Beteiligten bei, sich und ihre Einrichtungen zu Unternehmer\*innen im Kontext der Jugend(bildungs)arbeit zu erheben und zu etablieren. Selbstwirksamkeitserfahrungen scheinen in nicht geringem Ausmaß dazu beizutragen, die einmal erlangte Motivation aufrecht zu erhalten.

Jenseits des Motivationseffektes für jene Mitarbeiter\*innen und Freiwilligen, die in Projekte einbezogen werden, scheinen die Modalitäten und Merkmale des Programms auf das konkrete Handeln und zumindest einige Aspekte des *modus operandi* in den Einrichtungen auszustrahlen. Der strategische und systematische Charakter der Handlungsplanung variieren dabei in beträchtlichem Ausmaß. Einige Entscheidungsträger\*innen beschränken sich darauf, Mitarbeiter\*innen dabei zu unterstützen, Projektideen zu entwickeln und umzusetzen. Andere konzentrieren sich auf Programmlinien, die aus ihrer Sicht zum Wachstum der Einrichtung beitragen, wieder andere fokussieren sich auf ein einziges Thema, zu dem sich die Einrichtung eine spezifische Expertise angeeignet hat und die in mehr als einem Fall deutlich von Programmschwerpunkten inspiriert ist. Manche sehen und nutzen das Potential, das die Beteiligung an *Erasmus+* für Personalgewinnung und -förderung oder für Teambildung aufweist. In einzelnen Einrichtungen ist die Beteiligung ein Baustein, um ihren Weg als lernende Organisation fortzusetzen. Einige Einrichtungen nutzen ihre Projekterfahrung sowie Projektergebnisse und Netzwerke, um sich weiter lokal oder global zu vernetzen und sich als „*global players*“ in einem Themenfeld zu etablieren, andere nutzen diese, um ihr Themenspektrum zu erweitern und sich einen neuen Bereich (etwa Forschung) zu erschließen, in dem ähnliche Fähigkeiten erforderlich und zielführend erscheinen.

Indem sie ihre Visionen verfolgen, sehen sich die meisten Einrichtungen durch einen Mangel an zeitlichen Ressourcen eingeengt. Um besondere Akzente und Schritte in unterschiedliche



Richtungen zu setzen, scheint unbezahlte Mehrarbeit – speziell für Projektinitiator\*innen in kleineren Einrichtungen – weniger die Ausnahme, als vielmehr die Regel zu sein. In Einrichtungen, die offiziell nicht auf Freiwilligenarbeit und Ehrenamt beruhen, wird dies zumeist als ein Problem erkannt, obgleich es von den betroffenen Interviewpartner\*innen weitgehend akzeptiert bzw. in Kauf genommen wird, zumal die Tätigkeit nicht nur aufregend, sondern auch gewinnbringend für sie selbst, ihre Einrichtung und ihre Zielgruppen sei und mit beträchtlichen Lernmöglichkeiten einhergehe. Eine einzige Interviewpartnerin berichtet, dass das Bewusstsein über diese Problematik in ihrer Einrichtung zu Bemühungen um die Förderung von „work-life balance“ geführt hat.

Auf die Frage nach ihren Visionen und Zukunftsperspektiven antworten die meisten Interviewpartner\*innen, dass sie ihr Engagement im Rahmen von *Erasmus+* fortzusetzen oder weiter auszubauen gedenken. Nur eine einzige Einrichtung hat ihr Engagement zurückgefahren, nachdem ein Schlüsselakteur in der Organisation aufgestiegen war und es generell als schwierig ansieht, geeignete Projektpartner\*innen zu finden, die einen ähnlichen Zugang zu ihren Zielgruppen verfolgen.

Obgleich die Projektrichtlinien als sinnvoll bewertet und Standards sowie Transparenzerfordernisse generell als notwendig erachtet werden, artikulieren die meisten Interviewpartner\*innen den Wunsch nach einem Abbau bürokratischer Erfordernisse im Rahmen der Projektförderung.

### 3 DARSTELLUNG AUSGEWÄHLTER BEFUNDE

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zu einzelnen Themenbereichen dargestellt, die in den Interviews zur Sprache kamen.

#### ZUR ENTWICKLUNG EINES EUROPÄISCHEN PROJEKTES IM BEREICH DER JUGEND(BILDUNGS)ARBEIT

Zunächst wird auf die Phase der Ideenfindung für europäische Projekte im Bereich der Jugend(bildungs)arbeit eingegangen. Auf welche Weise werden solche Projekte initiiert?

Ideen zu Projekten werden nicht selten im Vorfeld oder im Rahmen von Weiterbildungsaktivitäten geboren. Hier erfolgen oftmals auch erste Absprachen mit potentiellen Projektpartner\*innen. In den beteiligten Einrichtungen werden diese **Projektideen**, ebenso wie solche, die aus der Einrichtung selbst hervorgehen, entweder von spezialisierten Mitarbeiter\*innen, Vorstandsmitgliedern oder Geschäftsführer\*innen (*top-down*) oder von interessierten und engagierten (angestellten oder ehrenamtlichen) Mitarbeiter\*innen oder Teams (*bottom-up*) entwickelt. Letztere werden oftmals durch erfahrenere Kolleg\*innen unterstützt. Einzelne Projekte werden auch auf Anfrage von internationalen Projektpartner\*innen oder lokalen Anspruchsgruppen, die in einer Einrichtung als “Multiplikator\*innen” (01) für die Aufgaben der Einrichtung angesehen werden, und/oder in enger Kooperation mit diesen initiiert.

Größere und etabliertere Einrichtungen sowie jene Einrichtungen, die auf ehrenamtliches Engagement angewiesen sind, kombinieren im Allgemeinen zwei oder mehrere dieser Möglichkeiten. Alle Schlüsselakteur\*innen berichten, dass sie auf das Engagement und – in unterschiedlichem Ausmaß – auf die (Eigen-)Initiative von Schlüsselakteur\*innen in der Einrichtung angewiesen bleiben: “Me and the president are proposing the projects, but also the team gets involved” (09).

Auch in kleineren Einrichtungen fehlen oftmals die Ressourcen, um ihren Mitarbeiter\*innen das für eine Mitarbeit im Rahmen von *Erasmus+* erforderliche Ausmaß an offizieller Arbeitszeit zur Verfügung zu stellen. Nachdem eine Projektidee geboren und aufgegriffen wurde, muss jemand am Ball bleiben. Wo sich keine spezialisierten Mitarbeiter\*innen oder Führungskräfte dieser Aufgabe widmen können (z.B. 09), bleiben sie auf ehrenamtliches Engagement und Teamarbeit angewiesen, deren Mitglieder jedoch oftmals Unterstützungsbedarf haben. Die Einrichtung übernimmt dann die Rolle, dafür Sorge zu tragen, dass die notwendigen Erfahrungen und Kompetenzen an das Team weitergegeben bzw. eingebracht werden (07). In Einrichtungen, in denen die **Fluktuation** hoch ist, wird dieser Einsatz oftmals als wenig nachhaltig angesehen. Gleichzeitig wird eingeräumt, dass gerade solche Unterstützungsmaßnahmen in Verbindung mit der Übertragung von Eigenverantwortung zur Verringerung der Fluktuation beitragen können.

Eine Schlüsselakteurin konstatiert in ihrer Einrichtung einen **Richtungswechsel**: “Das hat sich verändert im Laufe der Zeit” (06). Während Projektinitiativen sich früher eher zufällig

ergaben, würden sie nun vielmehr systematisch entwickelt, indem sie auf ein Kernthema bezogen würden, das sich im Laufe der Zeit heraus kristallisiert habe – ein Themenschwerpunkt (im konkreten Fall Inklusion), der aus der Beteiligung an *Jugend in Aktion* hervorgeht, wo er seit jeher einen hohen Stellenwert genießt. Dabei konnte auf Erfahrungen und Materialien zurückgegriffen werden, die im Zuge früherer Projekte von der Einrichtung erarbeitet wurden. Dies kann durchaus als ein Beispiel für eine Veränderung der Organisationsziele angesehen werden, zu der *Jugend in Aktion* wesentlich beigetragen hat.

Die **Ideenfindung** für Projekte erfolgt

- **top-down** – durch dafür zuständige Mitarbeiter\*innen oder Vorstandmitglieder – oder
- **bottom-up** – durch interessierte Mitarbeiter\*innen, Freiwillige oder Teams.

Zum Teil werden Projekte auch auf Anfrage von und/oder in Kooperation mit

- **internationalen Projektpartner\*innen** oder
- **lokalen Anspruchsgruppen** initiiert.

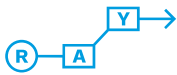
## ZUR AUSWAHL GEEIGNETER PROGRAMMSCHWERPUNKTE UND BETEILIGUNGSFORMEN

Die befragten Schlüsselakteur\*innen sehen sich regelmäßig mit der Frage konfrontiert, ob eine Beteiligung an bestimmten Weiterbildungsaktivitäten im Rahmen des Programms *Erasmus+ Jugend in Aktion* als sinnvoll erscheint. Welche **Gesichtspunkte** werden **zur Auswahl von Programmschwerpunkten und Beteiligungsformen** im Rahmen von *Erasmus+ Jugend in Aktion* herangezogen?

Während sich einige Einrichtungen, wie im letzten Abschnitt beschrieben, in der Auswahl geeigneter Formen der Projektbeteiligung durch die thematischen **Schwerpunkte der Einrichtung** leiten lassen, sind andere vom Gedanken der **Partizipation** getragen: “Dauerthema ist die Partizipation” (05). Bemühungen, Partizipationsmöglichkeiten bereit zu stellen, beziehen sich dabei nicht nur auf die Zielgruppen der Einrichtung, sondern auch auf die Mitarbeiter\*innen: “Beteiligung und Partizipation – auch bei uns ..., weil ein Verein lebt ja von den Mitgliedern” (01). Einige Schlüsselakteur\*innen bekräftigen, dass der Stellenwert, der Partizipationsmöglichkeiten in ihrer Einrichtung beigemessen wird, im Laufe der Zeit – und durchaus inspiriert durch die kontinuierliche Beteiligung am *Jugend in Aktion* Programm – deutlich gestiegen sei.

Schließlich findet sich in der Untersuchungsgruppe auch ein Beispiel für ein “*single-issue movement*” in Bezug auf das Engagement im Rahmen des Programms, eine Einrichtung, die über Jahre eine Schlüsselaktivität mit einem bewährten, gut etablierten Netzwerk aufrecht erhält. Diese Schlüsselaktivität wird nur sporadisch durch neue oder andere, kleinere Projekte ergänzt, zu denen sie die Nationalagentur ermutigt hatte.

Ein Interviewpartner hielt fest, dass sich in erster Linie das Thema für die Einrichtung eignen müsse (10). Zugleich müssten aber auch Projektpartner\*innen mit ähnlichen Zugängen und



Zielgruppen einbezogen werden. Dies weist auf eine mögliche Restriktion für Einrichtungen mit einem engen thematischen Fokus oder einer spezifischen Zielgruppe hin: Die Suche nach geeigneten Projektpartner\*innen gestaltet sich für diese Einrichtungen oftmals als schwierig.

Entsprechend ist die Auswahl geeigneter Weiterbildungsformate oftmals geleitet von den Bedürfnissen einer besonderen **Zielgruppe**. Zugleich spielen aber auch Anforderungen, vor die sich die Einrichtung selbst gestellt sieht, eine Rolle – etwa **Weiterbildungsbedarf**, der in einzelnen Fällen auch gezielt dazu genutzt wird, neue Mitarbeiter\*innen zu akquirieren (14) oder die Nachfolgerin eine ausscheidenden Mitarbeiterin auf ihren neuen Aufgabenbereich in der Einrichtung vorzubereiten (12). Sie konnte einen ihrer vormaligen Aufgabenbereiche an eine Kollegin abgeben, um sich auf ihre neue Rolle als Mentorin/Tutorin für Europäische Freiwillige zu konzentrieren, was ihr eine höhere Gehaltseinstufung (wie sie betont, ohne das Budget der Einrichtung zusätzlich zu belasten) und viel Anerkennung unter den Kolleg\*innen einbrachte. Darüber hinaus gibt sie an, andere Teilnehmer\*innen bei Veranstaltungen getroffen zu haben und sich öfters zum Kaffee verabredet zu haben, um im lokalen Umfeld weiter Erfahrungen und Ideen auszutauschen. Diese Treffen führt sie sporadisch fort, insbesondere mit einer Teilnehmerin, mit der sie sich regelmäßig austauscht. Mit ihr kann sie “die Situationen besprechen, die Wohnverhältnisse besprechen, also das ist unterstützend eigentlich” (12). Um sich besser in die Lage Europäischer Freiwilliger zu versetzen, zieht sie zudem einen *Insider* zu Rate: einen früheren Europäischen Freiwilligen, der mittlerweile in ihrer Einrichtung arbeite und dessen Erfahrungen sie punktuell einholen könne.

Der eigentliche Mehrwert ihrer Teilnahme an einer Weiterbildungsaktivität konnte sich in Verbindung mit der Aufgeschlossenheit und Unterstützung, welche die Teilnehmerin in ihrer Einrichtung erfährt, entfalten: Ihre Vorschläge zum Einsatz des *Youthpass* sowie zu einer Kooperation, welche die Aufteilung der Rollen von Tutor\*in und Mentor\*in ermöglichen soll, stießen in der Einrichtung auf breite Zustimmung, was als weitere Manifestation der Anerkennung ihrer neuen Rolle und Verantwortung in der Einrichtung gewertet werden könnte. Erwähnt sei auch, dass die Einrichtung sich – auf Initiative der Teilnehmerin – dazu entschieden hat, die Periode der Europäischen Freiwilligen auf elf Monate auszuweiten, ein Impuls, der von ihr jedoch nicht auf die Teilnahme an der Trainingsaktivität, sondern darauf zurückgeführt wird, dass die Einrichtung jedes Jahr für einen Monat geschlossen ist und die Freiwilligen diese Zeit bislang zu überbrücken hatten (und üblicherweise nach Hause fuhren). Dieser Einzelfall veranschaulicht nicht zuletzt, wie sehr **informelles Lernen** – die Erfahrungen mit der konkreten Arbeit mit Freiwilligen (welche die Teilnehmerin in ihrem vormaligen Aufgabenbereich nicht hatte) – und die Netzwerke, die sie knüpfen und im weiteren Verlauf aufrechterhalten konnte, die konkrete Umsetzung neuer Ideen mit beeinflusst.

Vor diesem Hintergrund erwies sich ihre Teilnahme als essentiell zur Erfüllung der Aufgaben, mit denen es in der Einrichtung bislang keine Erfahrungen gab. Die Teilnahme eröffnete ihr die Möglichkeit, dieser Tätigkeit nachzukommen, die Umsetzung in die Praxis schloss unmittelbar an die Teilnahme an und konnte in direkter Weise erfolgen. Die Weiterbildungsaktivität bot der Teilnehmerin nicht zuletzt die Möglichkeit, zu erfahren, wo relevante, programmbezogene Informationen zu beziehen seien und an wen sie sich wenden könne, um offene Fragen organisatorischer oder formaler Art zu klären. Als unterstützend empfand sie auch die Netzwerke, die sie sich – insbesondere im lokalen Kontext – aufbauen konnte.

Auch von anderen Schlüsselakteur\*innen wurden in diesem Kontext die Möglichkeiten, die das Programm zum Erfahrungsaustausch, zur **Vernetzung** und zur **Erlangung einer spezifischen Expertise** bietet, besonders hervorgehoben. In einzelnen Einrichtungen werden Aktivitäten ausgewählt, die mit dem Leitbild der Einrichtung oder ihrem Aktivitätsspektrum im Einklang stehen. "Vieles kommt auch aus dem eigenen Tun" (06), etwa Methoden, die in früheren Projekten entwickelt wurden, an die sich gut anknüpfen lässt. Andere Einrichtungen lassen sich in der Aktivitätswahl eher von aktuellen Herausforderungen leiten, zu denen ein Erfahrungsaustausch als vielversprechend angesehen wird; wieder andere sammeln Projektideen im Zuge eines moderierten Prozesses (*Brainstorming*) und lassen der Kreativität ihrer Mitarbeiter\*innen oder Mitglieder freien Lauf, bevor sie sich für eine Idee entscheiden. Die letztgenannte Vorgangsweise scheint – wenig überraschend – für ehrenamtliche Einrichtungen den Vorteil zu bieten, die **Motivation** von Mitgliedern zu fördern und das **Engagement** sicher zu stellen.

Zur **Auswahl von Schwerpunkten und Beteiligungsformen im Rahmen des Programmes Erasmus+ Jugend in Aktion** werden eine Fülle an Gesichtspunkten herangezogen, die von thematischen Schwerpunktsetzungen der Einrichtung über Belange der Personalplanung bis zur Bereitstellung von Partizipationsmöglichkeiten reichen.

Einige Interviewpartner\*innen führen an, dass sich sowohl die **Gesichtspunkte**, als auch die **Herangehensweise** in ihrer Einrichtung im Laufe der Zeit verändert hätten.

Diese **Veränderungen** verdanken sich nicht zuletzt kontinuierlichen **Erfahrungen im Rahmen des Programms Erasmus+ Jugend in Aktion**.

## ZUR FRAGE DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG IN BEZUG AUF EINE BETEILIGUNG AN WEITERBILDUNGSAKTIVITÄTEN

Welche Ideen und Anliegen werden schließlich aufgegriffen? Wie erfolgt eine Entscheidung, wenn es darum geht, die Teilnahme von Mitarbeiter\*innen an einer Weiterbildungsaktivität zu befürworten oder eine Projektidee zu unterstützen?

In einigen Einrichtungen obliegt die Entscheidung einer Person, in anderen sind mehrere Akteur\*innen in die Entscheidungsfindung eingebunden. Besondere **Bedarfmomente in Bezug auf Weiterbildungsaktivitäten** werden von Entscheidungsträger\*innen (08; 13), in Teams (01; 06), von Schlüsselakteur\*innen mehrerer Einrichtungen oder mehrerer Organisationseinheiten einer Einrichtung in Betracht gezogen. Ein Interviewpartner, der zwei Einrichtungen (04/05) repräsentiert, betont in Bezug auf das Engagement im Rahmen des Programms in der einen und der anderen Einrichtung: "Die Grenzen verschwimmen da manchmal." Ähnlich stellt sich die Situation in zwei anderen Einrichtungen dar, die in der vorliegenden Untersuchungsgruppe nicht in Personalunion repräsentiert sind. In beiden Fällen scheinen zwei Einrichtungen in Bezug auf *Erasmus+ Jugend in Aktion* schicksalhaft miteinander verbunden zu sein: Im erstgenannten Fall, weil die Zielgruppen der beiden



Einrichtungen sich komplementär zueinander verhalten (AT05: Betroffene/AT04: einschlägige Professionen), im zweitgenannten Fall, weil eine Organisation (02) sowohl finanziell, als auch aufgrund ihres privilegierten Zugangs zu einer großen Zahl an Mitgliedern besser in der Lage ist, die Sichtbarkeit des Projekts zu garantieren, während die andere Einrichtung (03) einen niederschweligen Zugang für die spezifische Zielgruppe junger Menschen bietet und ihre besondere Expertise mit internationaler Jugendarbeit einbringen kann.

In den meisten Einrichtungen wird die Teilnahme an Weiterbildungsaktivitäten grundsätzlich befürwortet und unterstützt. So werden etwa Informationen zu SALTO-Trainings von Schlüsselakteur\*innen regelmäßig an alle Mitarbeiter\*innen weitergeleitet (14); in einzelnen Einrichtungen wird die Kenntnis und vorherige Erfahrung mit *Erasmus+ Jugend in Aktion* sogar als (formelle oder informelle) Anstellungsvoraussetzung für neue Mitarbeiter\*innen angesehen. Entsprechend viel Gewicht hat dieses Kriterium für alle Belange der **Personalgewinnung**. Zum Teil werden Teilnehmer\*innen an Projekten, welche von der Einrichtung selbst ausgerichtet wurden, zur Bewerbung auf in der Einrichtung ausgeschriebene Stellen aufgefordert bzw. in Betracht gezogen.

Für Weiterbildungsaktivitäten und die Antragstellung fehlen Schlüsselakteur\*innen in Einrichtungen oftmals die zeitlichen Ressourcen. In Bezug auf die Beteiligung an Weiterbildungs- und Antragstellungsaktivitäten sehen sie sich oftmals auf den *“good will”* (08) oder die Initiative (10) einzelner Mitglieder oder Mitarbeiter\*innen angewiesen. Wenn etwa für die Teilnahme an einer Weiterbildungsaktivität offizielle Arbeitszeit in Anspruch genommen wird, muss dies im Team oder mit den unmittelbaren Vorgesetzten (10), die in größeren Einrichtungen ihrerseits mit den Leiter\*innen anderer Organisationseinheiten Rücksprache halten müssen, abgestimmt werden, bevor eine Anfrage oder Empfehlung an die Geschäftsführung oder den Vereinsvorstand ergeht.

In Einrichtungen, die in höherem Grade spezialisiert sind (z.B. 06), wird der Vorstand nicht für alle Entscheidungen beigezogen. Koordinator\*innen können nach Rücksprache mit der Geschäftsführung über die Teilnahme an Weiterbildungsaktivitäten entscheiden. Wird die Einreichung neuer Projekte beabsichtigt, führt demgegenüber kein Weg am Vereinsvorstand vorbei, sofern die Entscheidung mit finanziellen Implikationen für den Verein einhergeht.

In den beteiligten Einrichtungen befinden **Entscheidungsträger\*innen, ganze Teams, Schlüsselakteur\*innen mehrerer Organisationseinheiten oder auch mehrerer** Einrichtungen über den Weiterbildungsbedarf und die Beteiligung an Projektinitiativen.

Vorherige Erfahrung im Rahmen von *Erasmus+ Jugend in Aktion* werden in manchen Einrichtungen als Anstellungsvoraussetzung für neue Mitarbeiter\*innen angesehen oder in anderer Weise für Belange der **Personalgewinnung** genutzt.

Um Projektideen umzusetzen, bleiben Entscheidungsträger\*innen oftmals auf die **Eigeninitiative** und das besondere Engagement **einzelner Mitglieder oder Mitarbeiter\*innen** angewiesen. Dies betrifft ehrenamtliche Einrichtungen in besonderer Weise, trifft aber auch auf mehrere andere Einrichtungen zu.



## ZU VORBEREITUNGS- UND UNTERSTÜTZUNGSSTRUKTUREN

Die beteiligten Einrichtungen unterscheiden sich nicht zuletzt darin, welche Unterstützungsstrukturen sie für ihre Mitarbeiter\*innen im Vorfeld sowie im Verlauf einer Weiterbildungsaktivität bereitstellen.

Die meisten Interviewpartner\*innen geben an, dass sie den Teilnehmer\*innen an Weiterbildungsaktivitäten im Vorfeld Informationen zur Verfügung stellen. Der Aufwand hänge allerdings davon ab, wieviel Vorerfahrungen die jeweiligen Teilnehmer\*innen mitbringen. Der zeitliche und örtliche Rahmen wird bedarfsorientiert vereinbart, Verfahrensregeln zur Vorbereitung von Mitarbeiter\*innen auf Weiterbildungsmaßnahmen scheinen somit eher die Ausnahme darzustellen: „Da gibt es nichts Niedergeschriebenes, Strukturiertes – meistens kommen die selber: ‚Ich sollte da was präsentieren...‘“ (10).

Die einzige Ausnahme zu dieser bedarfsorientierten Vorgehensweise, von der im Zuge der Interviews berichtet wurde, besteht in jenen Fällen, in denen ein thematischer Schwerpunkt der Einrichtung angeführt wurde (etwa Inklusion, soziale Medien) und in jenen Fällen, in denen Mitarbeiter\*innen über die Weiterbildungsmaßnahme für eine neue Rolle oder Aufgabe in der Einrichtung vorbereitet werden sollen. In solchen Fällen werden Erwartungen der Einrichtung kommuniziert und abgeklärt und Unterlagen zur Verfügung gestellt, die über die Präsentation der eigenen Einrichtung, die im Rahmen mancher Weiterbildungsaktivitäten vorgesehen ist, hinausgehen.

In einigen Einrichtungen erfolgt die Teilnahme an Weiterbildungsaktivitäten in der offiziellen Arbeitszeit der Mitarbeiter\*innen, in anderen gänzlich oder teilweise außerhalb der Arbeitszeit. Während der Weiterbildungsmaßnahme wird seitens der Einrichtung am ehesten mit jenen Mitarbeiter\*innen kommuniziert, denen für die Weiterbildung offizielle Arbeitszeit zugestanden wird. Die Kommunikation beschränkt sich im Allgemeinen auf – zumeist positives – Feedback („läuft super“, 01). In allen Einrichtungen besteht grundsätzlich die Möglichkeit für Teilnehmer\*innen, sich bei Bedarf zu melden. Ein solcher Bedarf ergibt sich jedoch so gut wie nie. Eine Nachbesprechung bzw. ein Austausch (öfters auch im Team), nachdem die Mitarbeiter\*innen von der Weiterbildungsaktivität zurückgekehrt sind, erfolgt wiederum in allen Einrichtungen.

In einzelnen Einrichtungen (02; 08; 13) kommt es auch vor, dass eine Mitarbeiterin in Leitungsfunktion gemeinsam mit weniger erfahrenen Mitarbeiter\*innen an einer Weiterbildungsaktivität teilnimmt. In kleineren Einrichtungen knüpft sich daran nicht selten die Hoffnung, Mitarbeiter\*innen für ein Engagement im Rahmen von *Erasmus+* zu gewinnen und zu motivieren. In diesen Fällen wird die Kommunikation auch vor Ort laufend gepflegt.

Ein Verein scheint in Folge der Beteiligung an Weiterbildungsaktivitäten von einer breiteren Basis getragen zu werden, was mit dem Vorsatz des Obmanns zu einem höheren Institutionalierungsgrad der Einrichtung einhergeht. Hierfür wurden zum Zeitpunkt des Interviews schon konkrete Schritte gesetzt, wodurch eine erfolgreiche Beteiligung am Europäischen Freiwilligendienst in Reichweite rückte. Um als Verein die notwendigen Schritte zur Institutionalisierung und Professionalisierung der Einrichtung zu bestimmen, sei das Feedback der Nationalagentur auf einen gescheiterten Antrag äußerst hilfreich gewesen. Der

Verein habe nicht nur die Weichen für Büroräumlichkeiten mit geregelten Öffnungszeiten gestellt, auch das Netzwerk „ist größer geworden“ (13), sowohl in Österreich (hier führt der Interviewpartner auch die Nationalagentur als Netzwerkpartnerin an) als auch in anderen Ländern.

Im Vorfeld der Teilnahme an Weiterbildungsaktivitäten erhalten Mitarbeiter\*innen – bedarfsorientiert – die nötigen **Informationen**, zum Teil werden ihnen seitens der Einrichtung aber auch **Unterlagen** zur Verfügung gestellt.

Die Teilnahme an Weiterbildungsaktivitäten erfolgt nicht selten gänzlich oder teilweise außerhalb der offiziellen **Arbeitszeit** der Mitarbeiter\*innen.

Mitarbeiter\*innen in Leitungsfunktion bewerben sich zum Teil **gemeinsam** mit weniger erfahrenen Mitarbeiter\*innen um die **Teilnahme an einer Weiterbildungsaktivität**. Dies geschieht nicht selten in der Absicht, ihre Erfahrung und ihr Engagement im Rahmen des Programms *Erasmus+ Jugend in Aktion* gleichermaßen zu fördern.

## ZUR AUFARBEITUNG UND VERBREITUNG DER GEWONNENEN ERFAHRUNGEN

In diesem Abschnitt werden Auskünfte der befragten Schlüsselakteur\*innen zur **Weitergabe von Erfahrungen und Berichtsmodalitäten** in den Einrichtungen selbst und zur **Sicherung und Verbreitung der Ergebnisse** zusammengefasst.

Mitarbeiter\*innen, die an einer Weiterbildungsaktivität teilgenommen haben, berichten im Allgemeinen ihren Teams über Projektergebnisse und gewonnene Erfahrungen. In einzelnen Fällen werden auch schriftliche Berichte verfasst: „Das ist mehr, das wird archiviert, das ist für uns“ (10). Mehr Raum nimmt die Berichterstattung ein, wenn eine Weiterbildungsaktivität zu einem Themenschwerpunkt der Einrichtung besucht wurde. In einer Einrichtung (14) wurden Workshops organisiert, um geeignete Methoden, die in der Weiterbildungsaktivität vermittelt und erprobt wurden, an alle Mitarbeiter\*innen weiterzugeben, zumal sie sich für die Arbeit mit unterschiedlichsten Zielgruppen der Einrichtung eigneten. Diese hinterließen dadurch einen besonderen Eindruck, dass sie von den Teilnehmer\*innen im Zuge eines Weiterbildungsangebots erprobt bzw. erlebt wurden, und blieben entsprechend nachhaltig in Erinnerung: „Ich denke immer wieder an diese Zugänge, diese Methoden – und wende sie auch an“ (14). Als Entscheidungsträgerin in ihrer Einrichtung setzt die Interviewpartnerin diese Methoden, die in der Trainingsaktivität zum Einsatz kamen, seither nicht nur selbst im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit ein, vielmehr hat sie nach ihrer Rückkehr einen eigenen Workshop angeboten, in dem sie ausgewählte Methoden, die in der Trainingsaktivität zum Einsatz kamen, an die Mitarbeiter\*innen in ihrer Einrichtung weitergeben konnte. „Wenn ich Methoden weitergebe“ (14) – in der Teamsitzung, in der sie diese Methoden vorstellte, sowie in dem besagten Workshop – ging es ihr insbesondere darum, ihre Mitarbeiter\*innen zum Einsatz dieser Methoden in ihren jeweiligen Projekten – etwa auch mit Menschen mit Fluchterfahrung, einem neuen Schwerpunkt in der Einrichtung – zu ermutigen.

Einzelne Einrichtungen geben die Einsichten und Erfahrungen, die sie in einer Weiterbildungsaktivität machen, nicht nur an ihre eigenen Teams bzw. innerhalb ihrer Einrichtungen weiter. Sie berichten auch Projektpartner\*innen oder bereiten relevante Informationen für ein breiteres Publikum auf, indem sie diese auf Eigenmedien verbreiten oder veröffentlichen.

Entsprechend vielseitig sind auch die Möglichkeiten, die genutzt werden, um erlangte Einsichten und Erfahrungen in der Einrichtung über die Zeit zu erhalten. Das Spektrum an Möglichkeiten reicht von "nicht wirklich" (01) bis zu einer beeindruckenden Vielfalt an medialen Formaten. Angeführt wurden u.a. Wissenstransfer-Workshops (wie im obigen Beispiel), Videos, (Flipchart-)Protokolle, digitale Ablageordner (*Dropbox* oder *GoogleDrive*), Präsentationen, Journalbeiträge, Newsletters und die Übersetzung von Materialien in andere Sprachen (etwa Landessprachen von Projektpartner\*innen).

Die in einer Weiterbildungsaktivität gewonnenen Erfahrungen werden zumeist im Rahmen von Teamsitzungen, gelegentlich auch durch Workshops bzw. auch schriftlich und auf informellen Wegen innerhalb ihrer Einrichtungen weitergegeben, in einzelnen Einrichtungen wird auch an Projekt- und Kooperationspartner\*innen berichtet.

Die **Sicherung und Verbreitung der Ergebnisse** werden dabei in unterschiedlichem Ausmaß betrieben und priorisiert.

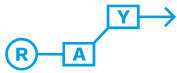
Manche Einrichtungen setzen andere Prioritäten, andere bemühen sich in besonderer oder geradezu systematischer Weise um den Erhalt, die Aufarbeitung und eine zielgruppengerechte Kommunikation der gewonnenen Erfahrungen.

## ZU REFLEXIONSANLÄSSEN

Einen hohen Stellenwert genießt in allen beteiligten Einrichtungen die **Reflexion** von Weiterbildungs- und Projekterfahrungen.

Schon in den Projekten selbst fließen die Ergebnisse unmittelbar in die Dokumentation und Berichterlegung ein und werden häufig im Rahmen neuer Projektinitiativen aufgegriffen, die etwa „immer vor Ort irgendeine Form von Reflexion, ... immer in irgendeiner Form von Fragebogen auch, aber auch... szenischer Darstellung“ (10) vorsehen.

Darüber hinaus legen manche Einrichtungen aber auch großen Wert darauf, unterschiedliche Perspektiven (etwa jene von internationalen Projektpartner\*innen, lokalen Anspruchsgruppen, Trainer\*innen, Teilnehmer\*innen) in ihre Reflexion einfließen zu lassen. Die Reflexion setzt typischerweise am Ende einer Weiterbildungsaktivität oder am Ende jedes Tages einer solchen Aktivität an, manche Einrichtungen versuchen aber auch, die Teilnehmer\*innen im zeitlichen Abstand (nach einigen Wochen) für eine Rückmeldung und Reflexion zu gewinnen, um abschätzen zu können, inwiefern ein Praxistransfer erfolgen konnte.



Koordiniert werden diese Erhebungen von Schlüsselakteur\*innen oder Kernteams innerhalb der Einrichtung. Anschließend werden die Ergebnisse mit internationalen Projektpartner\*innen und der Nationalagentur geteilt.

Die Grenzen zwischen Reflexion und Diskussion verschwimmen, wann immer Projektpartner\*innen sich in einem offiziellen oder informellen Rahmen austauschen. Solche Anlässe setzen einen Klärungsprozess in Gang. Zum Teil konnten dadurch auch Herausforderungen, die sich im Rahmen eines Projektes abzeichneten (etwa bezüglich besonders schwer erreichbarer, benachteiligter Jugendlicher), in neuen Projekten gezielt anvisiert werden: So konnten etwa in einem Projektantrag enthaltene Zielsetzungen, die sich mit einer solchermaßen besonderen Zielgruppe nicht umsetzen ließen, nach längerer Zeit in einem neuen Projekt aufgegriffen werden, welches sich zum Erhebungszeitpunkt in Umsetzung befand.

Auf Reflexion wird in allen erfassten Einrichtungen besonderer Wert gelegt. Aktivitäten im Rahmen des Programms *Erasmus+ Jugend in Aktion* werden durchgängig als **Anlässe** genutzt, **um Reflexionsprozesse in Gang zu setzen**.

In manchen Einrichtungen erfolgt auch diese nicht nur im engeren **Teamzusammenhang**, dem die Teilnehmer\*innen angehören; vielmehr wird versucht, die **Perspektiven** möglichst vieler **unterschiedlicher Anspruchsgruppen** in die Reflexion einzubeziehen.

Gelegenheiten zum **Erfahrungsaustausch** lassen – auch im informellen Rahmen – die Grenzen zwischen Reflexion und Diskussion verschwimmen, was die Motivation in besonderer Weise fördert und oftmals neue Ideen und Initiativen entstehen läßt.

## ZUR FRAGE DER ORGANISATIONALEN VERÄNDERUNG: ENTWICKLUNGSPFADE UND ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN

Auf die Frage nach organisationalen Veränderungen der vergangenen Jahre und worauf sie diese zurückführen, zeichnen die Interviewpartner\*innen recht unterschiedliche Entwicklungspfade nach. Während einige Schlüsselakteur\*innen eine Diversifizierung und Ausweitung des Themenspektrums in ihrer Einrichtung (in zwei Einrichtungen bis hin zur Beteiligung an Forschungsprojekten) konstatieren, betreffen die wesentlichen Veränderungen in einer Einrichtung deren thematischen Fokus: „Unser Inklusionsfokus ist aus dem Programm entstanden. ... Wir haben diese Erfahrung in Europa einfach gemacht. ... Da konnten wir einfach Erfahrungen sammeln“ (06). Dies ging damit einher, dass die „Methodik geteilt und auch weiterentwickelt...“ wurde. „Das ist wirklich auch innerhalb dieses Projekts passiert. Wenn man mit anderen Partnern sich austauscht, wird man halt einfach auch etwas gepusht und sieht, was alles möglich ist“ (06). Inklusion wurde in der Folge als thematischer Schwerpunkt in Vereinbarungen aufgenommen und im Logo visualisiert, was gegenüber der Öffentlichkeit ein Signal beinhaltet und entsprechende Erwartungen schafft. Das Thema lieferte auch den wesentlichen Impuls und Anlass, um das

Aktivitätsspektrum auf „außereuropäische Projekte“ auszuweiten, „aber der Mut ist auch aus dem EU-Projekt gekommen“ (06).

Auch eine zweite Einrichtung berichtet von einem („Branding“-)Prozess, in dem „a new name and new identity“ (09) für die Einrichtung angestrebt wird. In dieser Einrichtung wird die Bildung eines Teams als die größte Errungenschaft der letzten Jahre angesehen: „First of all, we became, we built a team, because there was not really a stable team... And I think that is the most important thing“ (09). Projektideen erwiesen sich dabei als wesentliche Impulse für eine ganze Reihe an Veränderungen: „So once we built a team, now we also focus to implement more projects... It was just an initiative, but since I came it’s actually a focus for us, and we have clear objectives and we know where we want to get and what kind of projects we want to develop in the future and what kind of projects we want to do again“ (09).

Die beschriebenen Veränderungen lassen in beiden Fällen die Organisationsziele und die Organisationskultur nicht unberührt. Auch Projektpartner\*innenschaften und Netzwerke konnten von beiden Einrichtungen und einigen anderen erweitert werden, die auch eine zunehmende Internationalisierung ihrer Einrichtungen feststellen: „When I came in, I also brought my network partners ... so there are some partners which are more experts in the field so we always approach them when we need something... Now we have database with partners and topics they focus on“ (09). Einzelne Schlüsselakteur\*innen geben demgegenüber an, dass sie im Laufe der Zeit dazu übergegangen seien, ihre Netzwerke zu konsolidieren. Sie berichten über eine zunehmende Professionalisierung, die in ihren Einrichtungen in den letzten Jahrenerfolg sei: „Es ist jetzt besser strukturiert“ (07). Eine Auskunftsperson beschreibt die eigene Einrichtung als „lernende Organisation“ (10).

Der Impuls zur Veränderung, der von *Erasmus+ Jugend in Aktion* ausgeht, wird von einem Interviewpartner wie folgt beschrieben: „Das ist schon der Einfluss der ‘anderen’ unter Führungszeichen, das ist schon: Man trifft die Leute, man redet mit ihnen, sie erzählen, was sie tun, man beobachtet, tauscht sich aus, es entstehen auch zum Teil durchaus freundschaftliche Beziehungen und manchmal sogar mehr...“ (04).

Die Beteiligung an *Erasmus+ Jugend in Aktion* fand in einer Einrichtung auch zunehmend Anklang und Unterstützung beim Management: „First of all, ... the management got to know the programme, got to know the opportunities..., got to know that it is a comparatively easy way to develop projects...“ (09). Die Errungenschaften konnten somit auch organisationsintern überzeugen. Nur in einem Fall gab es eine gegenläufige Entwicklung, so dass das Commitment des Managements etwas zurückgenommen wurde. Die meisten Interviewpartner\*innen konstatieren jedenfalls eine Zunahme in Bezug auf die öffentliche Anerkennung für die Arbeit ihrer Einrichtung.

Auf die Frage nach den **Zukunftsperspektiven**, die sich in ihren Einrichtungen abzeichnen, bekräftigen – mit einer Ausnahme – alle Interviewpartner\*innen, dass sie ihr Engagement im Rahmen von *Erasmus+ Jugend in Aktion* fortzusetzen oder weiter auszubauen gedenken. In jener Einrichtung, die im Zuge eines Führungswechsels und des Aufstiegs des zuständigen Mitarbeiters in eine Leitungsfunktion ihr Engagement bereits in den letzten Jahren zurückgenommen hat, lautete die Frage, die sich in dieser neuen Konstellation stellte, bezeichnenderweise nicht so sehr: „Wollen wir das?“, sondern vielmehr: „Wollen wir uns das

noch leisten?“ (10). Hier zeichnet sich ein Unterschied zu weniger etablierten Einrichtungen ab. In diesen besteht ein wesentliches Anliegen darin, die notwendigen zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen für ihre Projektaktivitäten zu erhalten oder diese etwas auszuweiten. In Einrichtungen, die finanziell weniger abgesichert sind, hält das Programm *Erasmus+* gerade für diese Problematik – wenn auch zeitlich befristete – Lösungen bereit.

Schlüsselakteur\*innen in ehrenamtlichen Einrichtungen haben im Allgemeinen viele Projektideen, sie sehen sich jedoch mit zeitlichen und personellen Einschränkungen konfrontiert, um den Programmerrfordernissen gerecht zu werden und ihre Aktivitäten auszuweiten (07; 09). Artikuliert wird die Hoffnung, zusätzliche Ressourcen zu erlangen, die es der Organisation erlauben, finanziell unabhängiger zu agieren und sich weiter zu professionalisieren (09, 11), indem Koordinationsaufgaben nicht ausschließlich von Ehrenamtlichen erbracht werden: “Wenn man so ein Büro schaffen könnte, ... vielleicht eine Person, die mehr als zehn Stunden da ist” (07).

Schließlich wurden des Öfteren Überlegungen in Bezug auf innere Entwicklungen (neues Management) oder äußere Umstände (wie gegenwärtige gesellschaftspolitische Trends) vorgebracht. Diese gingen nicht selten mit thematischen oder kommunikationsstrategischen Veränderungen einher, die jedoch von den Interviewpartner\*innen in keinem Fall als tiefgreifend und substanziell – als Richtungswechsel für die Einrichtung – gewertet werden.

Die befragten Schlüsselakteur\*innen benennen eine Reihe unterschiedlicher **Dimensionen**, entlang derer sich ihre Einrichtungen im vergangenen Jahrzehnt verändert haben: bezüglich des Spektrums thematischer Schwerpunkte, des Zugangs zu besonderen oder neuen Zielgruppen, dem Vernetzungsgrad und der Sichtbarkeit der Einrichtung etc.

Einige dieser **Veränderungen** werden explizit **auf die aktive Beteiligung im Rahmen des Programms *Erasmus+ Jugend in Aktion* zurückgeführt**.

Die Interviewpartner\*innen sehen sich überwiegend darin bestärkt, ihre **Aktivitäten** im Rahmen des Programms *Erasmus+ Jugend in Aktion* **fortzuführen oder kontinuierlich auszubauen**.

Entgegen stehen einer weiteren oder verstärkten Beteiligung in mehreren Fällen **die zeitlichen und personellen Ressourcen**, welche die Einrichtung für solche Aktivitäten bereitstellen oder – in ehrenamtlichen Kontexten – mobilisieren kann.

## 4 DISKUSSION, SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUFGEWORFENE FRAGEN

„Staatstechnische Änderungen machen an sich eine Nation weder tüchtig noch glücklich, noch wertvoll. Sie können nur mechanische Hemmnisse dafür forträumen, und sind also lediglich Mittel zum Zweck.“ (Weber 1921 [1917], 129)

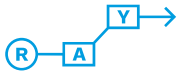
Dies trifft in gleicher Weise im kleineren und im größeren Maßstab zu: auf organisationale Entwicklungen innerhalb einer Einrichtung und – auf europäischer Ebene – auf Veränderungen im Rahmen eines Förderprogrammes wie *Erasmus+ Jugend in Aktion*. Sie machen Jugend(bildungs)arbeiter\*innen an und für sich „weder tüchtig noch glücklich, noch wertvoll. Sie können nur mechanische Hemmnisse dafür forträumen, [...] sind also lediglich Mittel zum Zweck“ (Weber 1921 [1917], 129).

Für das System der Jugend(bildungs)arbeit stellen Rahmenbedingungen auf diesen unterschiedlichen Ebenen jedenfalls relevante Umwelten dar. In einem institutionellen Umfeld, das im Bereich der Jugend(bildungs)arbeit auf nationaler und lokaler Ebene durch einen Mangel an Ressourcen gekennzeichnet ist, bietet das Programm *Erasmus+ Jugend in Aktion* eine der wenigen und einzigartigen Gelegenheitsstrukturen zur Entwicklung und Umsetzung innovativer Projektvorhaben. Darüber hinaus unterstützt es die Weiterentwicklung und Festigung übertragbarer Kompetenzen: Jene Kompetenzen, die eine Projektbeteiligung zugleich voraussetzt und fördert, werden gewinnbringend in die Planung und Umsetzung eines Projektvorhabens eingebracht. Dabei handelt es sich um jene Art von Kompetenzen, die über das Gelingen von Projekten und Vernetzungsaktivitäten generell entscheiden.

Erfolgreiche Projekte, in die eine kritische Masse an Mitarbeiter\*innen eingebunden werden und hineinwachsen kann, lösen oftmals einen Schneeballeffekt in der Einrichtung aus. Wird diese kritische Masse nicht erreicht und bleibt den Initiator\*innen derartiger Projekte die aktive Unterstützung auf der Leitungsebene versagt, ist mit Widerständen seitens jener Mitarbeiter\*innen zu rechnen, welche die für eine erfolgreiche Projektumsetzung erforderlichen Haltungen und Kompetenzen (etwa Fremdsprachenkenntnisse) nicht mitbringen. Diese sehen sich mit der Problematik konfrontiert, dass – um eine gängige Roulette-Metapher zu bemühen – ihre Chips an Wert verlieren (vgl. Bourdieu 1992, 38). Schließlich haben sie ihre Chips auf Felder gesetzt, die für Kompetenzen und Ressourcen stehen, die sie selbst einbringen können, und die sich aus ihrer subjektiven Sicht deutlich von jenen unterscheiden, die für projektförmiges Arbeiten im Allgemeinen – und internationale Kooperationen im Besonderen – erforderlich wären. Notwendige Ressourcen schließen dabei Rahmenbedingungen (wie etwa geregelte Arbeitszeiten) mit ein, zumal die Projektbeteiligung insbesondere in kleineren Einrichtungen mit erhöhten Flexibilitätserfordernissen einhergeht.

Vor diesem Hintergrund lässt sich eine Folgewirkung der Beteiligung in jenen Einrichtungen, für welche die Möglichkeiten, die das Programm *Erasmus+ Jugend in Aktion* bietet, nicht





bereits einen Gründungsanlass darstellten (Einrichtungen, die gegründet wurden, um entsprechende Fördervoraussetzungen zu erfüllen), folgendermaßen beschreiben: Die Organisationskultur wandelt sich – oder sie schlägt zurück. In der Dynamik der Veränderung schließen Wandel und Widerstand einander nicht aus: In einigen Einrichtungen wurden Wege beschriftet, potentielle Widerstände zu umgehen oder zu überwinden, in anderen werden “mechanische Hemmnisse” thematisiert, auf die Max Weber im Eingangszitat dieses Kapitels hinweist. Beiden Aspekten kommt in den nachfolgenden Ausführungen besondere Aufmerksamkeit zu.

Eine Folge der „fortschreitenden Funktionsteilung“, die mit einer zunehmenden „Ausweitung der Interdependenzketten“ (Elias 1976, 317) einhergeht, besteht nach Norbert Elias darin, dass sich „Fremdzwänge in Selbstzwänge verwandeln“ (ebd., 315). Extrinsische Motive werden in intrinsische Motivation umgemünzt. Die Erweiterung und “Kreuzung sozialer Kreise“ (Simmel 1890) erhalten in vielen Einrichtungen einen Eigenwert, für die beteiligten Akteur\*innen stellen sie deutlich mehr als lediglich ein Mittel zum Zweck dar.

Luc Boltanski und Ève Chiapello (2003) konstatieren eine Homologie dieser Entwicklungen mit den Strukturen, die dem „neuen Geist des Kapitalismus“ zugrunde liegen: „Diese Homologie bietet den überaus mobilen Bewegungen die Möglichkeit, gerade dort Fuß zu fassen, wo die traditionellen Organisationen an Boden verloren hatten. Es bedeutet aber auch, dass sie sich auf die Art der Spannungen, die den entstehenden Formen des Kapitalismus innewohnen, einstellen müssen. Das gilt in besonderem Maße für das Spannungsverhältnis zwischen Flexibilität, Mobilität und Schnelligkeit einerseits und einem dauerhaften Engagement andererseits, das, wenn es nicht unablässig durch Ereignisse simuliert wird, die es aktualisieren und damit konkretisieren können, stets einzuschlafen droht“ (Boltanski/Chiapello 2003, 389, vgl. Pasqualoni/Treichl 2004, 27 f.).

Projekte bieten die Möglichkeit, das eigene Selbstverständnis und Berufsbild zu operationalisieren, zu erproben und im Projektteam – auch grenzüberschreitend – abzugleichen. Jedes Projekt hat dabei einen Anfang und ein Ende. Projekte sind befristet, sie sind Zwischenlösungen, Etappen auf einem zunehmend unbeständigen, grundsätzlich unvorhersehbaren Entwicklungspfad. Jedes Projekt bietet erneut die Möglichkeit, die eigene (individuelle und kollektive) *employability* weiterzuentwickeln (vgl. Pasqualoni/Treichl 2004, 39). In einer vernetzten Welt, die durch ein beträchtliches Ausmaß an Unsicherheit geprägt ist, zielen Projekte letztlich darauf ab, sich für Folgeprojekte zu rüsten. Sie bieten Anlässe und Gelegenheiten, die eigene (persönliche und institutionelle) Handlungs- und Beschäftigungsfähigkeit (*agency* sowie *employability*) sowie jene der Einrichtung auszubauen und zu steigern, und stellen die beteiligten Akteur\*innen erneut vor eine „Bewährungsprobe“ (Boltanski/Chiapello 2003).

Erfolg bemisst sich in diesem Zusammenhang daran, inwiefern der Übergang zu Folgeprojekten gelingt. Er erscheint umso größer, je weitreichender und diverser der Kreis an Akteur\*innen (Projektpartner\*innen, Mitarbeiter\*innen und Zielgruppen) ist, die in ein solches Projekt eingebunden werden können. Die „Stärke schwacher Bindungen“ (Granovetter 1973) wird in der „Projektpolis“ (Boltanski/ Chiapello 2003) zum Prinzip erhoben, was in der ubiquitären Metapher des Netzwerks seine Entsprechung findet (vgl. Pasqualoni/Treichl 2004,39). Herausstechend ist das Beispiel einer Einrichtung, deren thematischer Schwerpunkt über die Beteiligung an *Erasmus+* über die Jahre gewachsen ist



und die über die angeeignete Expertise mittlerweile ihren Aktionsradius – über eine kontinuierliche Fortführung im Rahmen von Folgeprojekten hinaus – auf asiatische Länder – ausweiten konnte. Ein weiterer Interviewpartner berichtet ausführlich von einem Vorzeigeprojekt seiner Einrichtung, das dieselben Kriterien im europäischen Maßstab erfüllt. Obgleich die Projektinitiative länger zurückliegt, ist ihm die Begeisterung über diese außergewöhnliche Projekterfahrung noch ins Gesicht geschrieben.

Die Möglichkeit zur Beteiligung an geförderten Projekten erscheint in manchen Einrichtungen umso dringlicher, als zusätzliche Ressourcen benötigt werden, um – neben oder auch im Rahmen ihres “Kerngeschäftes” – das Aktivitätsspektrum der Einrichtung aufrecht zu erhalten oder gar auszuweiten. Es ist daher gut nachvollziehbar, dass die Illusion von Stabilität und Kontinuität – Aspekte, die immer schon wichtig, aber niemals hinreichend waren, um eine Einrichtung im Jugendsektor zu etablieren – zunehmend aufgegeben wird. Gelegenheitsstrukturen für das Weiterbestehen und eine kontinuierliche, gedeihliche Entwicklung solcher Einrichtungen sind in hohem Grade abhängig von ökonomischen Rahmenbedingungen und politischen Prioritätensetzungen, die selten stabil sind. *Erasmus+ Jugend in Aktion* bietet ein potentiell Korrekтив für die – in einzelnen Fällen sogar eine Alternative zur – Abhängigkeit von nationalen und lokalen Entscheidungsträger\*innen, einen relativ stabilen Rahmen, um besondere Angebote aufrecht zu erhalten und kontinuierlich weiterzuentwickeln oder das Angebotsspektrum einer Einrichtung auszuweiten.

Die in dieser Studie erfassten Einrichtungen nützen das Programm, um zum einen Wissen und Kompetenzen, zum anderen ihre Netzwerke zu erweitern. Alle Interviewpartner\*innen stimmen darin überein, dass die Beteiligung im Rahmen von *Erasmus+ Jugend in Aktion* wesentlich zur Sichtbarkeit der Jugend(bildungs)arbeit in ihrem Arbeitskontext beigetragen habe. Obgleich manchen die öffentliche Anerkennung in einem traditionell euroskeptischen gesellschaftspolitischen Umfeld versagt bleibt, wird im Allgemeinen davon ausgegangen, dass die Projekte ihrer Reputation im lokalen und internationalen Kontext zugutekommen.

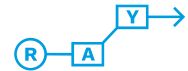
Ihre Erfahrungen mit *Erasmus+ Jugend in Aktion* Initiativen ermutigen die beteiligten Akteur\*innen und Einrichtungen, ihren Blick vermehrt nach außen und nach vorne, in die Zukunft zu richten. Diese Haltung prägt auch zunehmend den Arbeitsalltag in den beteiligten Einrichtungen. Die kontinuierliche Teilnahme im internationalen Kontext formt somit Erwartungshaltungen, die sich in den Einrichtungen oder einschlägig befassten Organisationseinheiten innerhalb einer Einrichtung herausbilden und zu (g)reifen beginnen. Sie fördern eine Handlungslogik, die Boltanski und Chiapello (2003) als „projektorientiertes Regime“ charakterisieren: Flexibilität, Kreativität und die Fähigkeit, eine immer größere Anzahl diversester Akteur\*innen und Zielgruppen einzubinden, werden neben der Aneignung einer zentralen Position (Knotenpunkt) in einer Reihe solcher Netzwerke zur Bezugsgröße, an denen sich Erfolg (“Größe”) und Anerkennung bemessen, und zur maßgeblichen Legitimation für ihr Handeln. Es scheint, dass diese Grundhaltung lediglich in größeren und etablierten Einrichtungen konterkariert wird. Hier zeichnet sich oftmals ein Widerspruch zu Effizienzerfordernissen ab, denen in der eigenen Organisation ein höherer Stellenwert beigemessen wird. Von Boltanski und Chiapello (2003) wird die Maxime der „Effizienz“ einer anderen, älteren Handlungslogik, der “Industriepolis”, zugeschrieben. Das dieser Handlungslogik zugrunde liegende Effizienzgebot zielt letztlich darauf ab, in einem bürokratischen Gefüge Stabilität und Kontinuität zu gewährleisten – ein Spiel, in dem aus Sicht der Interviewpartner\*innen etablierter Einrichtungen immerhin noch – und jedenfalls

besser – mitspielen können. Diese sehen sich ihrerseits mit einer Herausforderung konfrontiert, die Tancredi, ein junger, ambitionierter Exponent des sizilianischen Hochadels, in Tomasi di Lampedusas Roman „Il Gattopardo“ mit folgenden Worten auf den Punkt bringt: „Wenn wir nicht auch dabei sind, bescheren die uns die Republik. Wenn alles bleiben soll, wie es ist, muß sich alles ändern.“ (Tomasi di Lampedusa 2004, 35). Damit rechtfertigt Tancredi vor Fürst Salina seinen Entschluss, sich den Garibaldinischen Gruppierungen anzuschließen, obgleich diese angetreten waren, um die Privilegien des Adels zu untergraben. Er wird dadurch zum paradigmatischen Beispiel jener Vertreter des Adels, die ihre hervorgehobene Stellung unter verändertem Vorzeichen – im ersten Parlament Italiens – beibehalten oder gar weiter ausbauen konnten. In ähnlicher Weise gewinnen Nischen für projektförmiges Arbeiten auch in stärker etablierten Organisationen zunehmend an Bedeutung, wodurch das seitens kleinerer Einrichtungen empfundene Konkurrenzverhältnis mit diesen keineswegs aus der Luft gegriffen scheint.

Abseits dieser konkurrierenden Handlungsmaximen trägt *Erasmus+* zur Motivation der Beteiligten bei, sich und ihre Einrichtungen zu Schlüsselakteur\*innen im Kontext der Jugend(bildungs)arbeit zu erheben und zu etablieren. Selbstwirksamkeitserfahrungen scheinen in nicht geringem Ausmaß dazu beizutragen, die einmal erlangte Motivation aufrecht zu erhalten. In einigen Fällen zieht diese Haltung die Vorliebe für bestimmte Schwerpunkte (etwa Inklusion oder soziale Medien) nach sich, in manchen Einrichtungen werden Implikationen für strategische Ziele, die Erschließung neuer Zielgruppen, die Gewinnung neuer Mitarbeiter\*innen (in einzelnen Einrichtungen gehört die Erfahrung mit *Erasmus+ Jugend in Aktion* zu den wesentlichen Auswahlkriterien bzw. Anstellungsvoraussetzungen), Teambildung sowie das Bereitstellen, Ermöglichen und Begleiten von Aufstiegsmöglichkeiten und Nachfolgemodalitäten (insbesondere im Freiwilligenkontext) genannt.

**Jenseits des Motivationseffektes** für jene Mitarbeiter\*innen und Freiwillige, die in Projekte einbezogen werden, scheinen die Modalitäten und Merkmale des Programms auf das konkrete Handeln und zumindest einige Aspekte des *modus operandi* in den Einrichtungen auszustrahlen. Der strategische und systematische Charakter der Handlungsplanung variiert dabei in beträchtlichem Ausmaß. Einige Entscheidungsträger\*innen beschränken sich darauf, Mitarbeiter\*innen dabei zu unterstützen, Projektideen zu entwickeln und umzusetzen. Andere konzentrieren sich auf Programmlinien, die aus ihrer Sicht zum Wachstum der Einrichtung beitragen, wieder andere fokussieren sich auf ein einziges Thema, zu dem sich die Einrichtung eine spezifische Expertise angeeignet hat und die in mehr als einem Fall deutlich von Programmschwerpunkten inspiriert ist. Manche sehen und nützen das Potential, das die Beteiligung an *Erasmus+* für Personalgewinnung und -förderung oder für Teambildung aufweist. In einzelnen Einrichtungen ist die Beteiligung ein Baustein, um ihren Weg als lernende Organisation fortzusetzen. Andere Einrichtungen nützen ihre Projektergebnisse sowie Netzwerke, um sich weiter lokal oder global zu vernetzen und sich als „*global players*“ in einem Themenfeld zu etablieren, andere nutzen diese, um ihr Themenspektrum zu erweitern und sich einen neuen Bereich (etwa Forschung) zu erschließen, in dem ähnliche Fähigkeiten erforderlich und zielführend erscheinen.

Indem sie ihre Visionen verfolgen und Schritte in unterschiedliche Richtungen setzen, sehen sich die meisten Einrichtungen durch einen Mangel an zeitlichen Ressourcen eingeengt. Unbezahlte Mehrarbeit einzubringen scheint – speziell für Projektinitiator\*innen in kleineren



Einrichtungen – weniger die Ausnahme, als vielmehr die Regel zu sein. In Einrichtungen, die offiziell nicht auf Ehrenamt beruhen, wird dies zumeist als ein Problem angesehen, das aber von den betroffenen Interviewpartner\*innen weitgehend akzeptiert bzw. in Kauf genommen wird, zumal die Tätigkeit nicht nur aufregend, sondern auch gewinnbringend für sie selbst, ihre Einrichtung und ihre Zielgruppen sei und mit beträchtlichen Lernmöglichkeiten einhergehe. Eine einzige Interviewpartnerin berichtet, dass das Bewusstsein über diese Problematik in ihrer Einrichtung zu Bemühungen um die Förderung von „*work-life balance*“ geführt hat.

Auf die Frage nach ihren Visionen und **Zukunftsperspektiven** antworten die meisten Interviewpartner\*innen, dass sie ihr Engagement im Rahmen von *Erasmus+* jedenfalls fortzusetzen gedenken. Nur eine einzige Einrichtung hat ihr Engagement zurückgefahren, nachdem ein Schlüsselakteur in der Organisation aufgestiegen war und es generell als schwierig ansieht, geeignete Projektpartner\*innen zu finden, die einen ähnlichen Zugang zu ihren Zielgruppen verfolgen. Obgleich die Projektrichtlinien als sinnvoll bewertet und Standards sowie Transparenzerfordernisse generell als notwendig erachtet werden, artikulieren die meisten Interviewpartner\*innen den Wunsch nach einem Abbau bürokratischer Erfordernisse im Rahmen der Projektförderung.

## 5 LITERATUR

- Bammer, Doris/Karsten, Andreas/Pitschmann, Ashley/Roth/Cara Lee (2019): Competence development and capacity building of youth workers and youth leaders. Transnational Analysis Modules (A), (B) and (C). Research Report. Vienna: Generation and Educational Science Institute. Online im Internet: <https://www.researchyouth.eu/results-erasmus-youth-in-action>
- Boltanski, Luc/Chiapello, Ève (2003) [1999]: Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK
- Bourdieu, Pierre (1992): Die verborgenen Mechanismen der Macht. Schriften zu Politik & Kultur 1. Hamburg: VSA
- Elias, Norbert (1976): Über den Prozeß der Zivilisation. Psychogenetische und soziogenetische Untersuchungen. Band 2. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Europäische Kommission (2019): Erasmus+ Programmleitfaden. Online im Internet: [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/erasmus-programme-guide-2019\\_de](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/erasmus-programme-guide-2019_de)
- Granovetter, Mark (1973): The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78, 1360-1380
- Pasqualoni, Pier Paolo (2019): Europäische Weiterbildungsaktivitäten im Bereich der Jugend- und Jugendbildungsarbeit: Die Perspektive der Teilnehmer\*innen. Forschungsbericht RAY-CAP: Competence development and capacity building in *ERASMUS+ Youth in Action* im Rahmen von RAY – Research-based Analysis of European Youth Programmes: Österreich. Wien: Nationalagentur *Erasmus+ Jugend in Aktion*
- Pasqualoni, Pier-Paolo/Treichl, Helga M. (2004): Aktivismus als Beruf? Zum Selbstverständnisprozess von ATTAC Österreich. Innsbruck: Studienverlag
- Simmel, Georg (1890): Über die Kreuzung sozialer Kreise. In: Über soziale Differenzierung. Soziologische und psychologische Untersuchungen. Leipzig: Duncker & Humblot
- Tomasi di Lampedusa, Giuseppe (2004) [1958]: Der Gattopardo. München: Piper Verlag
- Weber, Max (1921) [1917]: Parlament und Regierung im neugeordneten Deutschland. In: Gesammelte politische Schriften. München: Drei Masken Verlag, 126-260