

TEMPUS

TOP-Handbuch
Nachhaltigkeit durch
Verbreitung

Phare

Zahlreiche weitere Informationen zur Europäischen Union sind
verfügbar über Internet, Server Europa (<http://europa.eu.int>).

Bibliographische Daten befinden sich am Ende der Veröffentlichung

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen
Gemeinschaften, 1997

ISBN 92-9157-046-X

© EGKS-EG-EAG, Brüssel • Luxemburg, 1997

Nachdruck - ausgenommen zu kommerziellen Zwecken - mit
Quellenangabe gestattet.

Printed in Germany

Erstellt für die Europäische Kommission
Generaldirektion XXII - Allgemeine und berufliche Bildung, Jugend

SCIENTER (Bologna - Italy)
in Zusammenarbeit mit der
Latvian Tempus Office
(Academic Programme Agency)

und in Zusammenarbeit mit der



Europäische Stiftung für Berufsbildung

Villa Gualino, Viale Settimio Severo, 65, I-10133 Torino
Tel: (39)11 630 22 22 / Fax: (39)11 630 22 00 / email: info@etf.it
Web: <http://www.etf.it>

Die Europäische Stiftung für Berufsbildung ist eine Einrichtung der Europäischen Union. Sie arbeitet im Bereich der Berufsbildung in den Ländern Mittel- und Osteuropas, den Neuen Unabhängigen Staaten und der Mongolei. Außerdem unterstützt die Stiftung die Europäische Kommission bei der Durchführung des Tempus-Programms.

Der vorliegende Bericht wurde mit Unterstützung der Europäischen Stiftung für Berufsbildung erstellt. Die darin zum Ausdruck gebrachten standpunkte stellen die Ansicht des Vertragspartners und nicht die Position der Stiftung dar.

INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG	7
TEIL I -Leitfaden für die Gestaltung von Maßnahmen zur Verbreitung und Nachhaltigkeit von Projektergebnissen im Rahmen des Tempus-Programms	11
1. Was ist Verbreitung? Was ist Nachhaltigkeit?.....	12
2. Kennzeichnen Sie Ihr Projekt und die Projektergebnisse.....	16
3. Nutzerzielgruppen und „Stakeholder“	21
4. Was sind Ihre derzeitigen Stärken und Schwächen?	28
5. Wie steht es mit Zukunftsszenarios?.....	32
6. Welche Möglichkeiten für Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen gibt es?	38
7. Ressourcen und Prioritäten	45
8. Wie lassen sich Verbreitungs- und Nachhaltigkeits- maßnahmen in bestehende Initiativen integrieren?.....	50
9. Wie kann man Verbreitungs- und Nachhaltigkeits- maßnahmen bewerten?	55
10. Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen haben die Identität Ihres Projekts verändert: Was ist der nächste Schritt?	64
TEIL II - Kurze Fallstudien	68
<i>GEP 7614 CEMS - CBK: Community of European Management Schools - Common Body of Knowledge</i>	69
<i>GEP 4797 - CESAMS: Centre for Environmental Science and Management Studies</i>	72

<i>CME 2003 betreffend GEP 4341 - Strengthening Rural Community Economic Development</i>	76
<i>JEN 2719 betreffend GEP 2719: "EUROHOT - European Highways Open Tech"</i>	80
<i>GEP 3077 betreffend JEN 3077: "Computer Aided Engineering and Robotics Centre Network"</i>	84
<i>Tempus - Tacis GEP - 8547/94: "Modernisation of Curricula in Economics at Dnepropetrovsk State University - Ukraine"</i>	88
TEIL III - Nützliche Informationen	93
Informationen zu Nationalen Tempus-Büros	94
Bulgarien.....	94
Tschechische Republik	96
Estland.....	97
Ungarn.....	98
Lettland	99
Litauen.....	100
Ehemalige Jugoslawische Republik Mazedonien	101
Polen	104
Rumänien.....	105
Slowakische Republik	107
Slowenien.....	108
Nationale Tempus-Büros in Phare Partnerländern.....	110
Tempus-Informationsstellen in den Neuen Unabhängigen Staaten und der Mongolei.....	112
Allgemeine Informationen.....	114

EINFÜHRUNG

Das vorliegende Handbuch wurde erarbeitet, um die Tempus-Projektteilnehmer sowie andere Interessenten zu unterstützen, die an der Maximierung des Nutzens und der Auswirkungen sowie an der Nachhaltigkeit der Tempus-Ergebnisse interessiert sind.

Das Handbuch wurde Anfang 1997 von einer Arbeitsgruppe, unter der Leitung von SCIENTER (Claudio Dondi, Franca Fiacco, Monica Monti) erstellt, und der folgende weitere Persönlichkeiten angehörten:

- ◆ Prof. Hans Henrik Knoop, Royal Danish School of Educational Studies;
- ◆ Prof. Dainuvite Bluma, Universität Lettland;
- ◆ Dr. Albert Prikulis, Direktor des lettischen Nationales Tempus-Büros (NTO).

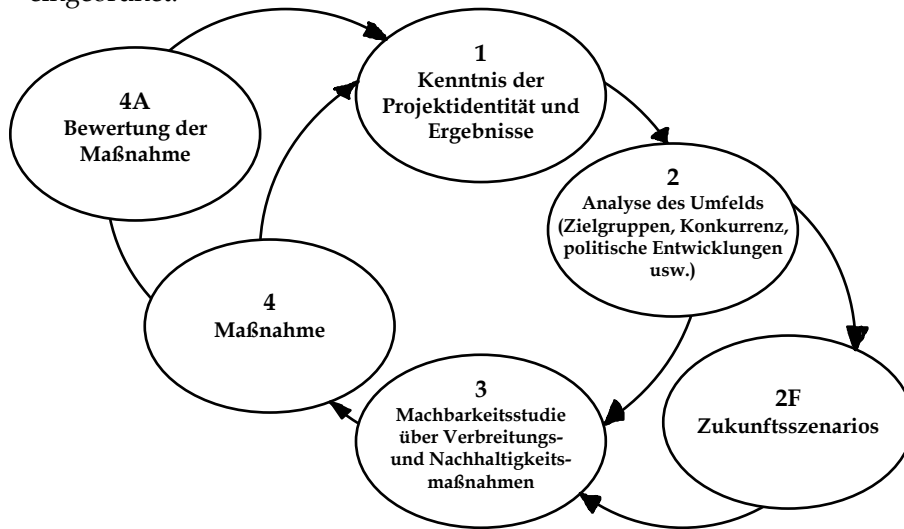
Dieses Handbuch ist das Ergebnis der auf der Grundlage von Projektberichten, Sekundärforschung, Projektbesuchen und Gesprächen mit Vertretern von Hochschulbehörden durchgeführten Untersuchung zum Thema Verbreitung von Tempus-Ergebnissen. Obwohl die Aufmerksamkeit sich sowohl auf die Phare- als auch auf die Tacis-Länder richtete, wurden Projektbesuche nur in den Phare-Länder durchgeführt, da zum Zeitpunkt der Veröffentlichung noch keine Tacis-GEPs beendet waren.

Das Handbuch ist wie folgt gegliedert:

Teil I basiert auf dem Modell für eine Umsetzung der Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Die Grundstruktur des Umsetzungsmodells sollte es den Projektleitern ermöglichen, ihr Projekt sowie die charakteristischen Eigenschaften ihres Umfelds zu erkennen, eine Machbarkeitsstudie hinsichtlich ihrer auf Verbreitung und Nachhaltigkeit ausgerichteten Maßnahmen zu entwickeln, Szenarios in bezug auf zukünftige Entwicklungen zu erstellen und ihre Maßnahmen

umzusetzen und zu bewerten. Die nachstehende schematische Darstellung soll einen Eindruck von diesem Umsetzungsmodell vermitteln, das zur Strukturierung der Studie und des Handbuchs benutzt wurde. Das Schema ist kreisförmig angeordnet, um darauf hinzuweisen, daß eine wirksame Maßnahme die Projektidentität höchstwahrscheinlich verändern wird und einen neuen Maßnahmenzyklus erforderlich machen dürfte.

Daher befaßt sich jedes der zehn kurzen Kapitel mit einer der Stufen des Umsetzungsmodells; am Anfang jedes Kapitels wird die Zeichnung wiederholt und das jeweilige Kapitel innerhalb dieses Schemas eingeordnet.



1.	Was ist Verbreitung? Was ist Nachhaltigkeit?	
2.	Kennzeichnen Sie Ihr Projekt und die Projektergebnisse	1
3.	Benutzerzielgruppen und Projektinteressenten	1
4.	Was sind Ihre derzeitigen Stärken und Schwächen?	2
5.	Wie steht es mit Zukunftsszenarios?	2F

6.	Welche Optionen für Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen gibt es?	3
7.	Ressourcen und Prioritäten	3
8.	Wie lassen sich Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen in bestehende Initiativen „einbetten“?	4
9.	Wie kann man Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen bewerten?	4A
10.	Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen haben die Identität Ihres Projekts verändert: Was ist der nächste Schritt?	1

Teil II untersucht anhand von fünf Fällen angemessene Vorgehensweisen in bezug auf Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen, wobei diese Fälle unter den Projekten, die Gegenstand von Vor-Ort-Besuchen und/oder gründlicherer Sekundärforschung waren, ausgewählt wurden. Sie stellen eine Vielzahl verschiedener Ansätze dar, je nach Art des Projekts, seiner Entwicklungsphase und Kontext.

Teil III enthält praktische Hinweise über Unterstützungsagenturen. Hierfür werden Informationen zu jedem Nationalen Tempus-Büro gegeben, sowie zu nationalen Behörden oder Agenturen, die für Tempus Projektentwicklung zuständig sind, nationale Initiativen die Tempus-Projekte unterstützen, Datenbanken mit Tempus-Projekt-ergebnissen usw.

Darüber hinaus wird „Allgemeine Information“ über europäische Programme oder Initiativen hauptsächlich für Tempus-Projektleiter gegeben. Eine Liste von Internet-Adressen soll neue Projektideen geben, Partnersuche und Zugang zu existierenden Projektergebnissen erleichtern.

Auf einige Eigenschaften des Handbuchs sollte hier eingegangen werden:

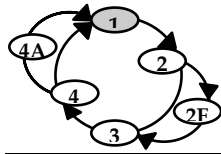
- ◆ Das Handbuch kann, muß aber nicht in der Reihenfolge der Kapitel gelesen werden: Man kann an unterschiedlichen Stellen mit der Lektüre beginnen, entsprechend der jeweiligen

„Entwicklungsphase“, die das Projekt des Lesers erreicht hat, oder je nach den spezifischen Bedürfnissen.

- ◆ Das Handbuch ist nicht normativ: Es schreibt nicht den „einzigsten und besten Weg“ vor, es empfiehlt vielmehr eine kontextabhängige Arbeitsweise. Es regt den Leser dazu an, an seinem Projekt zu arbeiten und von Kapitel zu Kapitel Aktivitäten zu entwickeln, deren Abfolge den verschiedenen Phasen der Verbreitungsmaßnahmen im Hinblick auf die Nachhaltigkeit der Ergebnisse entsprechen sollen.
- ◆ Das Handbuch soll einfach zu benutzen sein und ist daher allgemeinverständlich geschrieben: In erster Linie ist Benutzerfreundlichkeit angestrebt, so daß die Leser nicht die Originalität einer wissenschaftlichen Untersuchung erwarten sollten.
- ◆ Ein Großteil der hierin enthaltenen Überlegungen und Anregungen mag für sich genommen selbstverständlich erscheinen, aber ein systematischerer Ansatz ist bei der gegenwärtigen Verbreitungspraxis im Rahmen von Tempus und anderen Programmen zur Innovation im Bildungswesen anscheinend doch erforderlich. In der Tat ist die isolierte Abwicklung vieler Tempus-Projekte, d.h. ihre geringe Fähigkeit, die von ihnen bewirkte Erneuerung zu verbreiten, in den fünf TOP-Evaluierungsstudien als ein Schwachpunkt erkannt worden. Das Handbuch soll zur Lösung dieses Problems beitragen, kann damit jedoch nur dann Erfolg haben, wenn Projektleiter und andere Projektinteressenten zur Verbreitung ihrer Ergebnisse motiviert werden. Eine breiter gestreute Verfügbarkeit innovativer Ergebnisse mag kurzfristig zwar Konkurrenz erzeugen, ist aber die Voraussetzung für langfristige Nachhaltigkeit und ein kohärentes Konzept für eine offene Gesellschaft. Dem Hochschulwesen kommt in diesem Prozeß eine spezifische Rolle zu: Es wäre sehr enttäuschend, sollte dieser Bereich nicht in der Lage sein, bei der Ergebnisverbreitung beispielhaft voranzugehen.

TEIL I
LEITFADEN FÜR DIE GESTALTUNG VON
VERBREITUNGS- UND
NACHHALTIGKEITSMASSNAHMEN
IM RAHMEN DES TEMPUS-PROGRAMMS





1. WAS IST VERBREITUNG? WAS IST NACHHALTIGKEIT?

Ein Hauptanliegen bei der Herausgabe dieses Handbuchs besteht darin, die Begriffe „Verbreitung“ und „Nachhaltigkeit“ eindeutig zu definieren. Eine solche Definition ist zwingend erforderlich, insbesondere da die im Vorfeld durchgeführte Sekundärforschung gezeigt hat, daß die Bedeutung dieser beiden Begriffe durchaus unterschiedlich ausgelegt wird.

Verbreitung und Nachhaltigkeit im allgemeinen

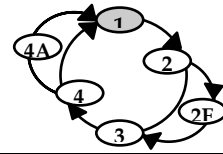
Die folgende Definition der beiden Begriffe ist auf den spezifischen Zweck dieses Handbuchs zugeschnitten, aber nicht notwendigerweise die einzig mögliche. Diese Interpretation geht eindeutig vom Standpunkt der Projektbeteiligten aus, der wichtigsten Zielgruppe des Handbuchs und des Tempus-Programms insgesamt, auch wenn das Handbuch sich außerdem noch an andere Interessenten richtet.

VERBREITUNG

ist ein Prozeß, in dessen Rahmen Projektergebnisse einer Zielgruppe verfügbar gemacht werden, die nicht direkt in das Projekt einbezogen ist.

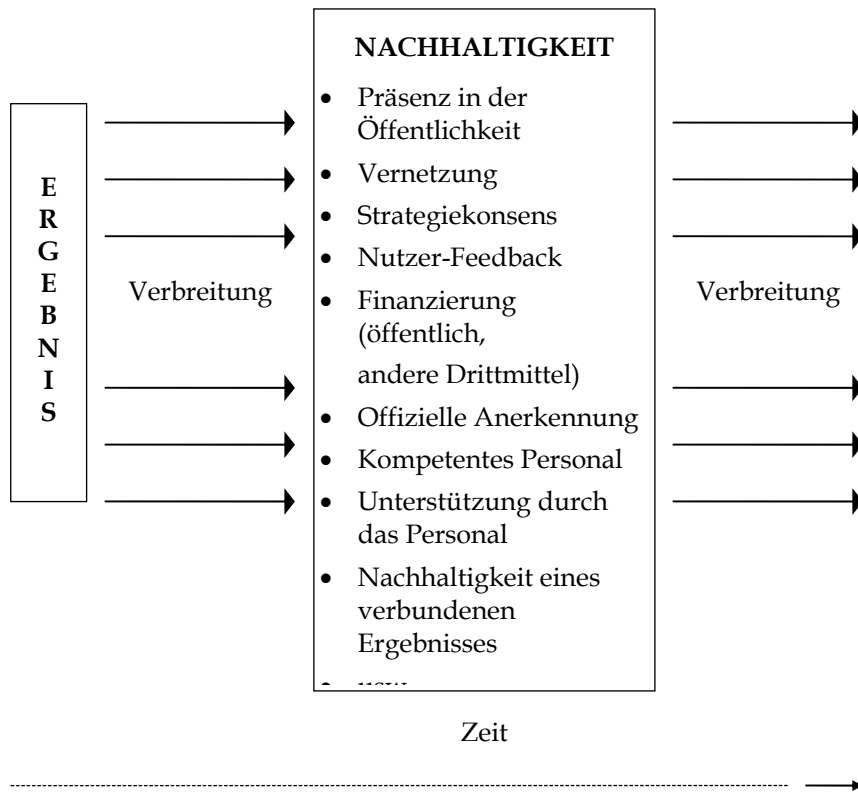
NACHHALTIGKEIT

von Projektergebnissen kann als das Resultat eines Prozesses definiert werden, durch den gewährleistet wird, daß die Ergebnisse eines Projektes auch nach Auslaufen der Projektfinanzierung Bestand haben.

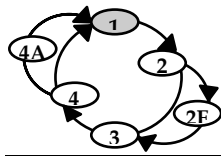


TEIL I

Folgende Grafik veranschaulicht dieses Konzept:



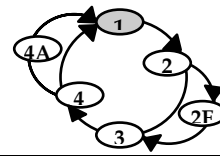
Ergebnisse Gegenstand der Verbreitung sind die Projektergebnisse, wobei es jedoch nicht um deren Gesamtheit, sondern um einzelne Projektergebnisse geht. Das Gesamtergebnis eines Projekts kann daher in Form von Teilergebnissen verbreitet werden, die



jeweils für sich genommen nachhaltig sind. Die Ergebnisse an sich werden durch die jeweiligen Projektumstände bestimmt. Je nach Projekt unterscheiden sie sich vom Wesen her, in bezug auf die mögliche Zielgruppe für eine Verbreitung und hinsichtlich der Voraussetzungen für ihre Nachhaltigkeit.

Nachhaltigkeit Man kann sich Nachhaltigkeit als etwas aus verschiedenen Elementen oder „Zutaten“ Bestehendes vorstellen. Dazu gehören Präsenz in der Öffentlichkeit, Vernetzung, Strategiekonsens, Nutzer-Feedback, Finanzierung (öffentlich oder andere Drittmittel), offizielle Anerkennung, kompetentes Personal, Unterstützung durch das Personal und die Nachhaltigkeit eines anderen, verbundenen Ergebnisses. Diese Elemente stehen in Wechselbeziehung zueinander und sind nicht so ohne weiteres genau meßbar. Die Nachhaltigkeit eines Ergebnisses kann auch entscheidend von einem anderen, größeren Ergebnis abhängen, z.B. einer neuen Institution. Es müssen jedoch immer einige der Elemente vorhanden sein, damit ein Ergebnis als nachhaltig definiert werden kann. Welches Element jeweils erforderlich ist, hängt zum großen Teil von der Art des Ergebnisses ab.

So kann beispielsweise die Nachhaltigkeit eines neuen Lehrplans im Hinblick auf offizielle Anerkennung, Finanzierung und Nutzer-Feedback (d.h. Vorhandensein von Studenten) gemessen werden, während die Strukturen für eine Zusammenarbeit mit der Industrie eher von Vernetzung und Strategiekonsens als von offizieller Anerkennung abhängen.



TEIL I

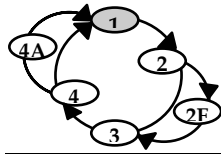
Diese Elemente sind nicht statischer Natur, d.h. Nachhaltigkeit ist kein Endzustand. Daher müssen auch nachhaltige Projektergebnisse weiterentwickelt und angepaßt werden. So hängt eine Vereinbarung über die institutionalisierte Zusammenarbeit zweier Hochschulen, für die es eine gewisse Finanzierungsgarantie gibt, dennoch von einem langfristigen Strategiekonsens ab, wenn sie von Dauer sein soll. Genauso erfordert ein neuer Lehrplan Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung, wenn er regelmäßig aktualisiert und nicht nach einigen Jahren bereits wieder überholt sein soll.

Verbreitung

Verbreitung von Ergebnissen wird im weiteren Sinne als eine Reihe von Maßnahmen beschrieben, mit deren Hilfe die Projektergebnisse denjenigen verfügbar gemacht werden sollen, die nicht direkt an einem Projekt beteiligt sind. Die Art der Verfügbarkeit von Projektergebnissen soll die unterschiedlichen Intensitätsstufen umfassen und reicht von reiner Information bis hin zu Ausbildungsmaßnahmen oder Beteiligung am Entscheidungsprozeß.

Will man Nachhaltigkeit gemäß der vorstehenden Definition erreichen, ist die Verbreitung von Ergebnissen somit eine Voraussetzung.

Sind die Projektergebnisse veränderbar, so ist es auch die Zielgruppe. Zur Zielgruppe können Kollegen desselben Fachbereichs, aber auch Mitglieder externer Organisationen, wie z.B. internationaler Förderorganisationen, gehören. Der Grund für eine Verbreitung von Projektergebnissen ist vom Projektstandpunkt aus betrachtet das Erreichen von Nachhaltigkeit.



2. KENNZEICHNEN SIE IHR PROJEKT UND DIE PROJEKTERGEBNISSE

Tempus-Projekte können folgende Themen zum Gegenstand haben:

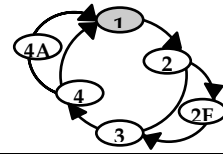
- ◆ Entwicklung neuer Lehrpläne;
- ◆ Schaffung eines Netzwerks;
- ◆ institutionelle Erneuerung;
- ◆ Entwicklung innovativer Lehrmittel.

Auch die Zahl und Art der beteiligten Einrichtungen sind veränderbare Elemente. So ist beispielsweise die Beteiligung nur einer oder mehrerer Hochschulen desselben Phare-Landes möglich sowie die Teilnahme von Unternehmen und Verwaltungsorganismen.

Außerdem wirkt sich der unterschiedliche Charakter der Tempus-Projekte auf den Verbreitungsbedarf und auf die Rolle der jeweiligen Akteure im Rahmen der Verbreitung aus.

Hauptgegenstand dieses Kapitels ist die Klassifizierung der Projektergebnisse nach ihrer Beschaffenheit, etwa wie folgt:

- ◆ konkrete Ergebnisse in Form akademischer „Produkte“ aus den Projekten (Lehrpläne, Studienkurse, Bücher usw.);
- ◆ Know-how in Form von Fachkenntnissen (Projektmanagement, Hochschulmanagement usw.);
- ◆ Umsetzung der nationalen Reformpolitik (Hochschulreform auf nationaler Ebene).

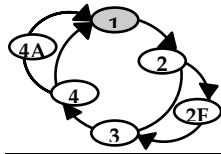


TEIL I

Man sollte sich darüber im klaren sein, daß nicht alle Ergebnisse materieller Natur sind; wenn man die Projektergebnisse festlegt, sollte man sie daher als Elemente eines Kontinuums betrachten, an dessen einem Ende rein materielle Produkte stehen, während die Produkte am anderen Ende völlig immateriell sind. Aufgrund einer Projektanalyse könnte eine ausführliche Liste erstellt werden, die einige oder mehrere der folgenden Ergebniskategorien enthält:

- ◆ neue Lehrbücher;
- ◆ neue Computerlabore;
- ◆ neue Bibliothek;
- ◆ gut organisierte und funktionstüchtige Arbeitsausrüstungen;
- ◆ Lehrmaterial;
- ◆ Weiterentwickelte Kurse;
- ◆ Lehrplankonzepte;
- ◆ Veröffentlichungen;
- ◆ Erwerb von Managementenerfahrung;
- ◆ Auswirkungen auf die nationale Politik;
- ◆ Seminar/Workshop/Konferenz;
- ◆ Forschungsbericht;

Es ist ein häufiger Fehler anzunehmen, daß **Endergebnisse** die einzigen Ergebnisse mit Verbreitungspotential sind. In der Tat werden während der Gesamtdauer eines Projektes mehrere Produkte als **Zwischenprodukte oder Nebenprodukte** entwickelt. Diese haben für das Projekt und die Produktentwicklung einen bestimmten Zweck, können aber auch unabhängig von den Endprodukten über Verbreitungspotential verfügen.



Natürlich sind einige Ergebnisse nicht unbedingt für die Verbreitung geeignet, weil sie entweder nur zum Nutzen der Projektpartner gedacht sind oder weil ihre Qualität oder ihr Inhalt sie hierfür ungeeignet macht. Das „**Potential**“ für Verbreitung kann wie folgt als aus drei Faktoren bestehend gesehen werden:

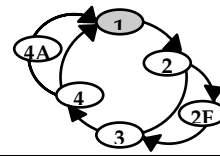
- ◆ Immanenter innovativer Wert des Ergebnisses
- ◆ Eignung zur Verbreitung
- ◆ Anzahl der potentiellen Nutzer

Wichtig ist auch festzustellen, daß sich die Projekte entsprechend ihrer jeweiligen Entwicklungsphase unterscheiden. Es ist möglich, bereits bei Projektbeginn eine geeignete Verbreitungsstrategie zu erarbeiten, indem man die Verbreitungsmaßnahmen für die ersten Zwischenergebnisse vorausplant. Nicht selten jedoch wird die Verbreitung der Ergebnisse erst in den späteren Phasen ein Thema: Ist man vorher untätig gewesen, wird jetzt, da die Endergebnisse bevorstehen, eine regelrechte „Verbreitungshektik“ entfaltet.

Man kann zwar in jeder Entwicklungsphase eines Projekts mit der Verbreitung beginnen, doch trägt ein bereits zu Beginn aufgestellter Verbreitungsplan im Laufe der Zeit viel zu einem arbeitsteiligen und effektiven Vorgehen bei, um die Nachhaltigkeit der Ergebnisse zu gewährleisten.

Beispiel Ein Projekt, dessen **Endergebnis** die Einrichtung eines Zentrums für Innovative Fachstudien ist, muß durch verschiedene **Zwischenergebnisse** unterstützt werden, wie z.B.:

- ◆ Entwicklung von Ausbildungskursen für Ausbilder über die neuen Studieninhalte
- ◆ Verbesserung der elektronischen Einrichtungen (Computerlabore, Software und spezifische Hilfsmittel)
- ◆ Entwicklung von Schulungskursen über den Umgang mit neuen oder verbesserten Hilfsmitteln



TEIL I

◆ Entwicklung von Fremdsprachenkursen.

Diese Ergebnisse sollen der Weiterbildung von Mitarbeitern dienen und die Arbeitsbedingungen verbessern, um die Einrichtung und die Tätigkeit des Zentrums zu erleichtern. Sie können jedoch auch so gestaltet und realisiert werden, daß einige Ergebnisse (z.B. Ausbildungskurse für Ausbilder) relativ unabhängige und potentiell reproduzierbare, eigenständige Ergebnisse sind.

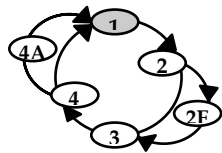
CHECKLISTE

- ◆ Vergewährtigen Sie sich die wichtigsten Ziele und die Struktur Ihres Projekts (hinsichtlich Organisation, Prozeßablauf und Zeitplan).
- ◆ Kennzeichnen Sie die Ergebnisse Ihres Projekts und ordnen Sie diese in ein Ablaufschema des Projekts ein.
- ◆ Unterscheiden Sie zwischen Endergebnissen und Zwischen- bzw. Nebenergebnissen.

Sobald Sie die vorstehende Checkliste beantwortet haben, füllen Sie bitte die folgende Tabelle aus:

2.1 Bitte nennen Sie die vier Hauptmerkmale Ihres Projekts (hinsichtlich Zielen, Partnerschaft, Ergebnissen, Innovation)

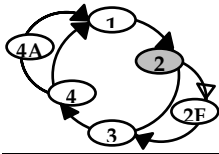
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____



2.2 Bitte schreiben Sie eine ausführliche Liste der Ergebnisse Ihres Tempus-Projekts; tragen Sie den voraussichtlichen Termin ein, zu dem die Ergebnisse vorliegen dürften (für neue Projekte ist diese Aufgabe besonders nützlich), und geben Sie eine vorläufige Einschätzung ihres Verbreitungspotentials ab¹.

Ergebnis	Termin	Verbreitungspotential				
		niedrig			hoch	
		1	2	3	4	5
A. _____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. _____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. _____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. _____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. _____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. _____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. _____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. _____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. _____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J. _____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹ Siehe Definition von "Verbreitungspotential" oben in diesem Kapitel.



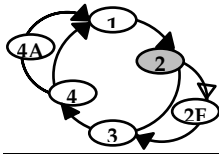
3. NUTZERZIELGRUPPEN UND „STAKEHOLDER“

Verbreitungsmaßnahmen werden unbefriedigend sein, solange die entsprechenden Zielgruppen nicht eindeutig definiert sind. Bei der Ermittlung dieser Zielgruppen handelt es sich jedoch nicht um eine „neutrale“ Aufgabe: Es kann zu Konflikten und zu Synergien zwischen dem Projektleiter und den übrigen „stakeholdern“ kommen. Dadurch können die Verbreitungsergebnisse beeinflusst werden.

Bei der Ermittlung der Zielgruppen für die Verbreitung sollte eine vorläufige Unterscheidung getroffen werden zwischen „Nutzerzielgruppen“, den direkten Nutznießern Ihrer Projektergebnisse, und „stakeholdern“, denjenigen, die ein Interesse am Erfolg der Initiative haben, auch wenn sie nicht direkt an einer Ihrer Projektaktivitäten beteiligt sein müssen (Kommunalbehörden, Hochschulrektorate und -verwaltungsmitarbeiter, lokale Unternehmen usw.). „Stakeholder“ sind im Hinblick auf Nachhaltigkeit besonders wichtig, da sie Ihrem Projekt zusätzliche Fördermittel zufließen lassen können - oder aber, wenn Erwartungen nicht befriedigt werden, ihre früher gewährte Unterstützung wieder zurückziehen können.

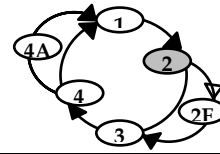
Für die Festlegung effektiver Verbreitungsmaßnahmen können die „Nutzerzielgruppen“ in folgende Kategorien unterteilt werden:

- a. **Studenten** (und deren Familien), die über neue Lehrpläne, Ausrüstungen und Mobilitätsangebote für eine bestimmte begünstigte Fakultät an einer ost- oder mitteleuropäischen Hochschule informiert werden sollten. Studenten sind gleichzeitig Zielgruppe für Verbreitung und für Nachhaltigkeit: Tatsächlich ist oft die Zahl der Studenten das wichtigste Kriterium für die Vergabe staatlicher Zuschüsse an die



Hochschulen und in einigen Ländern aufgrund von Studiengebühren ein bestimmender Faktor ihrer direkten Einnahmen.

- b. **andere Teile der begünstigten Hochschule**, einschließlich Hochschulverwaltung; diese könnten von neuen Ausstattungsgegenständen profitieren, aber auch von den bei der Leitung eines transnationalen innovativen Projekts gesammelten Erfahrungen;
- c. **andere Hochschulen des Landes**, die sowohl von den gesammelten Erfahrungen als auch von den in demselben Land entwickelten Tempus-GEP profitieren könnten;
- d. **andere Hochschulen in anderen förderungsberechtigten Ländern des Tempus-Programms**; diese Zielgruppe ist von potentiell Interesse für die fortschrittlichsten der Länder Ost- und Mitteleuropas (und ihre EU-Partner), und zwar insbesondere jene, die sich um eine Zusammenarbeit mit den im Rahmen von Tempus Tacis begünstigten Einrichtungen bemühen. Ein vielversprechendes Gebiet, auf dem die neuen Erfahrungen gewinnbringend eingesetzt werden können, ist beispielsweise die Übernahme erfolgreicher Lehrpläne oder Unterrichtsmaterialien durch Länder, die erst in jüngerer Zeit in das Tempus-Programm einbezogen wurden.
- e. **andere Hochschulen in der Europäischen Union**, deren Interesse daran geweckt werden kann, mit Einrichtungen in den mittel- und osteuropäischen Ländern zusammenzuarbeiten, indem ihnen erfolgreiche Projekte und Projektergebnisse vorgestellt werden, nicht zuletzt im Hinblick auf eine Erweiterung von SOCRATES auf zumindest einige MOEL.
- f. **Entscheidungsträger** in den nationalen und regionalen Regierungen und in der Industrie, die erfolgreichen GEP zu einer weiteren Förderung und zu Anschlußmaßnahmen verhelfen können, wenn diese konkrete Ergebnisse ihrer Arbeit vorweisen und den potentiellen Nutzen zukünftiger Entwicklungen darlegen können;



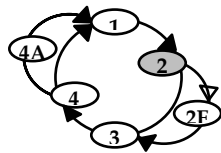
TEIL I

- g. **die breite Öffentlichkeit** in den Ländern Mittel- und Osteuropas sowie in den EU- Mitgliedstaaten, die über die konkreten Ergebnisse einer akademischen Kooperation zwischen den MOEL und der EU informiert sein sollte, um die politischen Entscheidungen zugunsten weiterer Investitionen in dieser Richtung mittragen zu können. Diese Zielgruppe lässt sich eindeutig nicht durch einzelne GEP, sondern nur auf Programmebene erreichen; zu diesem Zweck müssen jedoch die GEP sowie all ihre Partner und Nutznießer mobilisiert werden, um glaubwürdig zu sein.

Die Bedeutung der einzelnen Zielgruppen bei der Festlegung eines Verbreitungsplans ist von Projekt zu Projekt unterschiedlich. Es ist wichtig, die **Hauptzielgruppe** zu ermitteln, die den meisten Nutzen von Ihren Verbreitungsmaßnahmen hat. Die Hauptzielgruppe jedes Projektergebnisses sind die Nutzer, für die das Ergebnis geplant und entwickelt wurde, so weit als möglich aufgrund einer Bedarfsanalyse oder ausdrücklicher Nachfrage. Diese Hauptzielgruppe kann in sich „geschlossen“ und bekannt sein (z.B. eine spezifische Gruppe Hochschulstudenten, die sich für einen auf einem neuen Lehrplan basierenden Studiengang immatrikuliert hat; eine Gruppe Akademiker, die ein spezifisches Fach unterrichtet). Sie kann in anderen Fällen jedoch auch „offen“ sein (z.B. Studenten, die einen innovativen Kurs belegen möchten; Akademiker mit Fortbildungsbedarf).

Es ist wichtig, den Begriff der **Sekundär-Zielgruppen** einzuführen, um die Kategorien zu definieren, die die ursprünglich für eine andere Gruppe gedachten Produkte oder Dienstleistungen teilweise oder insgesamt nutzen und auf diese Weise den Wert Ihrer Verbreitungs- und Nachhaltigkeitspläne erhöhen.

Während die Hauptzielgruppe normalerweise von Beginn an feststeht, bemüht man sich häufig wenig darum, die möglichen Sekundär-Zielgruppen zu ermitteln. Für Hochschulen, die einen neuen Lehrplan rechtfertigen müssen, hat die Ermittlung von Sekundär-Zielgruppen



daher einen besonderen Wert, da beispielsweise neue wissenschaftliche Stellen auf institutioneller Ebene anerkannt werden müssen, eine breitere Gruppe Studenten interessiert werden muß oder neues Unterrichtsmaterial über ein kommerzielles Potential verfügen kann.

Beispiel Die Hauptzielgruppe für einen neuen Lehrplan ist normalerweise eine studentische Zielgruppe, die an der Erlangung eines akademischen Grades in innovativen Studienfächern interessiert ist.

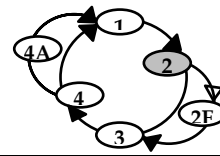
Das akademische Personal ist im allgemeinen auch von der Entwicklung eines neuen Lehrplans betroffen, doch ist deren Interesse ein völlig anderes als das der Studenten. Sie möchten die neuen Chancen nutzen, die sich ihnen durch eine transnationale Zusammenarbeit bieten, und die offizielle Anerkennung ihrer innovativen Studien und Ergebnisse erreichen.

Und schließlich verfolgt die Hochschuleinrichtung ihre eigenen Interessen bei der Entwicklung eines neuen Lehrplans; so ließe sich beispielsweise deren Ansehen auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene verbessern und die Zahl der Studenten erhöhen, die sich von einem solchen innovativen Studiengang angesprochen fühlen.

„Stakeholder“ können zu jeder der oben als Beispiele aufgeführten Gruppen gehören. Wie schon angemerkt, kann der „stakeholder“ ein Nutznießer der Hauptergebnisse des Projekts oder des Projekts als ganzem sein, muß es jedoch nicht sein. Er hat aber jedenfalls ein Interesse am Erfolg des Projekts (als Partner, Sponsor, betroffene Behörde usw.)

CHECKLISTE

- ◆ Vergegenwärtigen Sie sich Ihre Projektergebnisse und stellen Sie fest, wer diese jeweils direkt und/oder sekundär nutzen könnte.
- ◆ Ermitteln Sie Elemente/Eigenschaften Ihres Projekts, die eine Unterscheidung in Haupt- und Sekundär-Zielgruppen erleichtern.



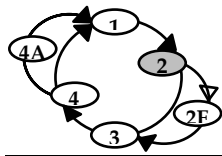
TEIL I

- ◆ Stellen Sie potentielle Synergien und/oder Konflikte fest, zu denen es zwischen den verschiedenen Zielgruppen kommen kann, die an denselben Ergebnissen interessiert sind.

Sobald Sie die vorstehende Checkliste beantwortet haben, füllen bitte Sie die folgende Tabelle aus:

3.1. Übertragen Sie Ihre Projektergebnisse mit dem entsprechenden Verbreitungspotential aus dem vorherigen Kapitel; danach tragen geben Sie die jeweiligen Hauptzielgruppen (H) oder Sekundär-Zielgruppen (S) an.

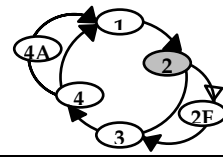
Ergebnisse	Hauptzielgruppen	Sekundärzielgruppen
A _____	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
B _____	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
C _____	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
D _____	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
E _____	1. _____ 2. _____	1. _____ 2. _____



	3. _____	3. _____
--	----------	----------

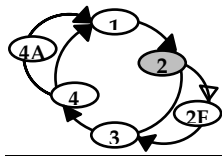
3.2. Beurteilen Sie nun die Relevanz der einzelnen Projektergebnisse für Gruppen von „stakeholdern“, die Ihrer Meinung nach Ihrem Projekt entsprechen.

Ergebnis	Relevanz für "Stakeholder"					Welche "stakeholder"
	Gering		Hoch			
	1	2	3	4	5	
A. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ _____ _____
B. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ _____ _____
C. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ _____ _____
D. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ _____ _____
E. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ _____ _____



TEIL I

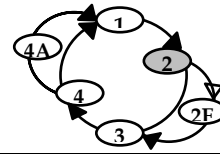
--	--	--



3.3. Übertragen Sie bitte die Ergebnisse, die Sie schon in 2.2 aufgeführt haben und geben Sie für jedes das Nachhaltigkeitspotential an.

Ergebnis	Nachhaltigkeitspotential				
	Gering			Hoch	
	1	2	3	4	5
A. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





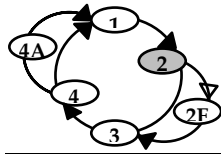
4. WAS SIND IHRE DERZEITIGEN STÄRKEN UND SCHWÄCHEN?

Bei der Festlegung eines Verbreitungsplans, der auch für das Erreichen von Nachhaltigkeit (den Fortbestand der Ergebnisse nach Auslaufen der Projektförderung) von strategischer Bedeutung ist, müssen Sie Ihre Produkte/Ergebnisse analysieren, um deren Stärken und Schwächen im Hinblick auf Verbreitung und Nachhaltigkeit einzuschätzen. Dem hat jedoch eine Beschreibung Ihrer zukünftigen Projektergebnisse und die Ermittlung der Zielgruppen für eine Verbreitung derselben voranzugehen.

Aufgrund knapper Mittel für Verbreitungsmaßnahmen ist es zwingend erforderlich, alle verfügbaren Ressourcen in Ergebnisse mit hohem Verbreitungspotential und größeren Nachhaltigkeitschancen zu investieren. Diese Ergebnisse sollten wertvolle Elemente/Eigenschaften besitzen, die sich leicht verbreiten lassen und durch eine solche Verbreitung Nachhaltigkeit erreichen können. Indem Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Projektergebnisse ermitteln, nehmen Sie eine erste Evaluierung dahingehend vor, inwieweit sich Ihre Ergebnisse auswirken werden und übertragen lassen. So werden Sie auch in der Lage sein geeignete Mittel zu finden, um derzeitige Schwächen zu beheben.

Stärken

Hierbei geht es um eine Liste der Stärken vom „Verbraucherstandpunkt“ aus betrachtet, d.h. aus der Sicht Ihrer Nutzerzielgruppen und der „stakeholder“, und folglich nicht um solche Stärken wie „Fachkenntnisse“ und „Erfahrung“, wenn diese so nicht von der Zielgruppe wahrgenommen werden.



Die hier behandelten Stärken können sich sowohl auf die Eigenschaften Ihrer Projektergebnisse/-produkte (Qualität, Technologie, Image usw.) als auch auf externe Faktoren beziehen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Umfeld Ihres Projekts stehen und die einen direkten Einfluß auf dessen Identität und umgekehrtes Potential in seinem Umfeld zu wirken haben.

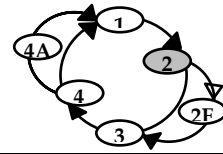
Das derzeitige Umfeld und seine zukünftige Entwicklung sowie Synergien zwischen direkten Nutzern und „stakeholder“ sollten bei der Aufstellung von Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsplänen ebenfalls berücksichtigt werden.

Ein Beispiel für das Zusammentreffen von Stärken und Synergien sind innovative, moderne Unterrichtsmaterialien auf einem Studiengebiet, das für Kommunalbehörden zunehmend Priorität hat (z.B. Umweltschutz).

Schwächen

Dabei geht es um Eigenschaften oder Merkmale, die der „Kunde“ wünscht, die Sie gegenwärtig aber nicht liefern können oder bei denen Sie weniger erfolgreich sind als Ihre Konkurrenz. Auch die Schwächen können sich sowohl auf die Eigenschaften Ihrer Projektergebnisse/-produkte als solcher als auch auf dem Umfeld zugehörige Faktoren beziehen, die direkt den Erfolg Ihres Projekts beeinflussen.

Sobald Sie die Schwächen ermittelt haben, die die Verbreitung Ihrer Ergebnisse einschränken und deren Nachhaltigkeit untergraben, müssen Sie die Art dieser Schwächen analysieren und feststellen, ob ein Eingreifen jetzt möglich ist, um deren Bedeutung zu reduzieren.



TEIL I

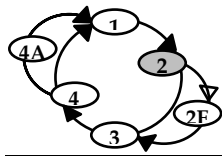
Beispiel Die Stärken eines mit der Entwicklung ländlicher Gemeinden befaßten Projekts können in einem direkten Kontakt zur örtlichen Gemeinde, in der Unterstützung durch die Kommunalbehörden, in der fachlichen Kompetenz der Lehrkräfte und der Einbeziehung europäischer Experten bestehen.

Andererseits stellen die Schwierigkeiten, das lokale Netzwerk auf andere ländliche Gemeinden innerhalb desselben Landes auszudehnen und bei den nationalen Behörden Interesse zu wecken, mögliche Schwächen dar.

CHECKLISTE

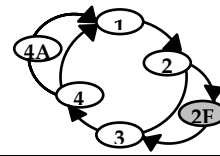
- ◆ Kennzeichnen Sie alle immanenten Stärken und Schwächen Ihrer Projektergebnisse
- ◆ Untersuchen Sie dann das Umfeld Ihres Projekts (wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Kontext), und überlegen Sie, wie dieses sich auf die Verbreitung und Nachhaltigkeit Ihrer Ergebnisse auswirkt. Ist es ein stärkender Faktor? Ist es ein schwächender Faktor?
- ◆ Vergewenwärtigen Sie sich die zuvor festgestellten Konflikte und/oder Synergien, die zwischen den Bedürfnissen Ihrer Nutzerzielgruppen und der „stakeholder“ bestehen, und überlegen Sie, ob diese sich als Stärken oder als Schwächen auf die Verbreitung und Nachhaltigkeit Ihrer Projektergebnisse auswirken.

Sobald Sie die vorstehende Checkliste beantwortet haben, füllen Sie bitte die folgende Tabelle aus:



4.1. Ermitteln Sie die projekteigenen und die externen Stärken und Schwächen Ihres Projekts, die sich auf die Verbreitung und Nachhaltigkeit der Ergebnisse auswirken können.

Ergebnis	Stärken		Schwächen	
	<i>Immanent</i>	<i>vom Umfeld bedingt</i>	<i>Immanent</i>	<i>vom Umfeld bedingt</i>
A. _____	_____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____
B. _____	_____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____
C. _____	_____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____
D. _____	_____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____



5. WIE STEHT ES MIT ZUKUNFTSSZENARIOS?

Wie wir im vorherigen Kapitel sehen konnten, werden die Verbreitung und Nachhaltigkeit Ihrer Projektergebnisse bis zu einem gewissen Grad von externen Faktoren beeinflusst, d.h. das Projektumfeld kann den Umfang, in dem Ergebnisse übertragbar und somit nachhaltig sind, begünstigen oder einschränken.

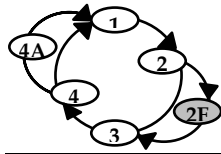
Das Umfeld unterliegt ständigen Veränderungen, ist also ein instabiler Faktor. Die derzeitigen Bedingungen Ihres Projekts verändern sich und somit möglicherweise auch die Verbreitung und Nachhaltigkeit Ihrer Ergebnisse.

Änderungen der externen Bedingungen (des wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Kontextes) können einerseits eine Chance darstellen, wenn sie eine positive Wende hinsichtlich der Verbreitung und Nachhaltigkeit Ihrer Projektergebnisse bewirken, aber andererseits auch eine Gefahr/Belastung bedeuten, wenn sie eine Verschlechterung mit sich bringen.

In einem Strategiekonzept für Verbreitung und Nachhaltigkeit ist es wichtig, zukünftige Entwicklungen Ihres Projektumfelds vorzusehen und deren Auswirkungen zu beurteilen.

Chancen

Chancen sind normalerweise externe Faktoren, die für die nächste Zukunft zu erwarten sind und Ihnen neue Möglichkeiten zur Stärkung des Verbreitungs- und/oder Nachhaltigkeitspotentials Ihrer Projektergebnisse eröffnen.



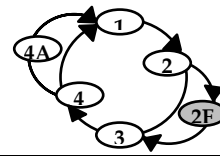
Was zur Zeit als Schwäche erscheint (z.B. ein neuer Ansatz zur Problemlösung, die von der Nutzerzielgruppe noch nicht verstanden wird), kann in Zukunft strategisch wichtig werden und daher für Ihre Verbreitungs- und Nachhaltigkeitspläne eine Chance darstellen, sobald neue Gesetze oder politische Strategien verabschiedet sind, die Ihr Konzept begünstigen.

Ein Beispiel hierfür wäre ein Fernstudienkurs in einem Land, in dem es keine offizielle Anerkennung für solche Studienprogramme gibt, wo diese aber in wenigen Jahren wahrscheinlich eine Priorität darstellen werden. Natürlich gewinnen auch Ihre ursprünglichen Stärken von neuen Chancen, die von externen Faktoren abhängen.

Gefahren

Dabei handelt es sich um Trends oder Entwicklungen, die das Verbreitungs- und Nachhaltigkeitspotential Ihrer Projektergebnisse reduzieren. Wie im oben beschriebenen Fall, können sowohl Ihre ursprünglichen Stärken als auch Schwächen von externen Gefahren bedroht werden.

Beispiel Ein Fernunterrichtsprogramm kann sich außer an Studenten und die Hochschulverwaltung auch an Privatunternehmen und die öffentliche Verwaltung zwecks interner Aus- und Weiterbildung richten. Im Projektumfeld haben derzeit sowohl die Wirtschaft als auch der Staat mit Mittelknappheit und einem Produktionsrückgang zu kämpfen: Gegenwärtig ist es eher unwahrscheinlich, daß diese Zielgruppen/ „stakeholder“ Ihr Programm unterstützen werden; sobald sich die lokale Konjunktur jedoch belebt, könnte die Regierung die Bedeutung offener Fernunterrichtsprogramme erkennen und sie zu einer vorrangigen Aufgabe des nationalen Bildungswesens erklären, wobei diesem Bereich dann gleichzeitig zusätzliche Förderung zuteil werden wird.



TEIL I

Um Aussagen über die Nachhaltigkeit ihrer Ergebnisse zu machen, können Zukunftsszenarios von Nutzen sein. Die Nachhaltigkeitsfaktoren der Ergebnisse (siehe Kapitel 1) müssen vor dem Hintergrund möglicher Entwicklungen beurteilt werden, um zu verstehen, ob diese Faktoren in der nächsten Zukunft auftreten werden oder nicht.

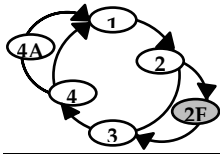
CHECKLISTE

- ◆ Versuchen Sie die Veränderungen des wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Kontextes Ihres Projekts vorherzusehen, und überlegen Sie, welche dieser Veränderungen eine Chance bzw. eine Gefahr für die Verbreitung und Nachhaltigkeit Ihrer Projektergebnisse darstellt.
- ◆ Die Verabschiedung neuer Gesetze oder politischer Strategien, das Auftreten neuer Akteure kann Chancen und Gefahren für die Verbreitung und Nachhaltigkeit Ihrer Projektergebnisse bedeuten. Stellen Sie fest, in welchen Entwicklungsphasen Ihres Projektes Ihre Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen dadurch erleichtert oder beeinträchtigt werden können.

Sobald Sie die vorstehende Checkliste beantwortet haben, füllen Sie bitte die folgende Tabelle aus:

5.1. *Ermitteln Sie die Chancen und Gefahren im Hinblick auf das Verbreitungs- und Nachhaltigkeitspotential Ihrer Projektergebnisse.*

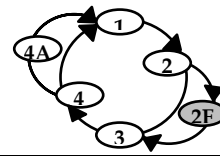
Ergebnisse	Chancen	Gefahren
A. _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
B. _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____



Ergebnisse	Chancen	Gefahren
C. _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
D. _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____

5.2. Bitte stellen Sie nun eine Verbindung zwischen den festgestellten Chancen und Gefahren und den Stärken und Schwächen her, die Sie im Kapitel 4 ermittelt haben.

Chancen/ Gefahren	Stärken/Schwächen

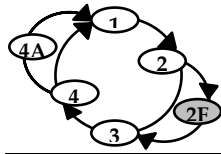


TEIL I

Chancen/ Gefahren	Stärken/Schwächen
-------------------	-------------------

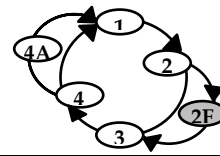
5.3 Tragen Sie bitte in die erste Spalte die ganze Ergebnisliste ein und ordnen Sie jedem die Faktoren bei, die ihre Nachhaltigkeit sichern können (benutzen Sie bitte die Liste der im Kapitel 1 aufgeführten Faktoren). Dann versuchen Sie zu beurteilen, ob die zukünftigen Entwicklungen (Chancen und Gefahren) im ganzen eher einen positive (+), negativen (-), neutralen oder minimalen Einfluß auf die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse haben werden.

Ergebnis	Nachhaltigkeitsfaktor	Zukunfts- perspective
A	A1 A2 A3 A4	
B	B1 B2 B3 B4	
C	C1 C2 C3 C4	
D	D1 D2 D3 D4	



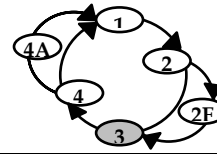
Ergebnis	Nachhaltigkeitsfaktor	Zukunftsperpective
E	E1 E2 E3 E4	

Ergebnis	Nachhaltigkeitsfaktor	Zukunftsperpective
F	F1 F2 F3 F4	
G	G1 G2 G3 G4	
H	H1 H2 H3 H4	
I	I1 I2 I3 I4	
J	J1 J2 J3	



TEIL I

Ergebnis	Nachhaltigkeitsfaktor	Zukunftsperpective
	J4	



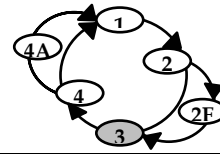
6. WELCHE ALTERNATIVEN FÜR VERBREITUNGS- UND NACHHALTIGKEITSMASSNAHMEN GIBT ES?

Im ersten Kapitel haben wir Verbreitung als einen Prozeß beschrieben, in dessen Rahmen Ergebnisse einer Zielgruppe verfügbar gemacht werden, während wir die Nachhaltigkeit von Projektergebnissen als das Resultat eines Prozesses definierten, der gewährleistet, daß die Ergebnisse eines Projekts auch nach Auslaufen der Projektfinanzierung Bestand haben.

Der Verbreitungsprozeß besteht aus „Verbreitungsmaßnahmen“, die nach verschiedenen Kriterien klassifiziert werden können. Das offensichtlichste Kriterium ist die Art der Aktivitäten, aber es ist auch möglich, zwischen „extensiven“ und „intensiven“ Maßnahmen zu unterscheiden sowie zwischen „Ad-hoc-Maßnahmen“ und „integrierte Maßnahmen“.

Was die Einteilung in „extensive“ und „intensive“ Maßnahmen anbelangt, beziehen wir erstere auf Infrastrukturmaßnahmen zur Unterstützung der Verbreitung und letztere auf jene Maßnahmen, die spezifische Auswirkungen der Verbreitung, wie z.B. Einfluß auf die Hochschulverwaltung oder Verbreitung bewährter Lösungen im Projektmanagement, mit sich bringen können.

Und bei der Unterscheidung zwischen „Ad-hoc-Maßnahmen“ und „integrierten Maßnahmen“ gehen wir davon aus, daß „Ad-hoc-Maßnahmen“ ausdrücklich mit dem Ziel konzipiert/durchgeführt werden, ein bestimmtes Ergebnis oder eine Reihe bestimmter Ergebnisse desselben Projekts zu fördern: z.B. eine Konferenz zur Vorstellung der Projektergebnisse, eine zusammenfassende Veröffentlichung über eine durchgeführte Untersuchung usw. „Integrierte Maßnahmen“ sind alle Schritte zur Eingliederung von



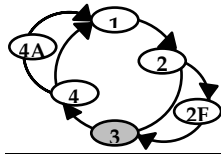
TEIL I

Verbreitungsbemühungen in bezug auf ein Tempus-Ergebnis in bestehende Maßnahmen: z.B. Veranstaltungen, Veröffentlichungen, Netzwerke usw., die bereits eine bestimmte Zielgruppe ansprechen. Letztere Maßnahmen haben den Vorteil, die Verbreitungskosten durch das Erreichen eines breiteren Publikums zu senken. Daher sind sie eher für immaterielle als für materielle Ergebnisse geeignet.

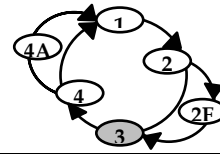
Da Benutzerfreundlichkeit eines der Anliegen des vorliegenden Handbuches ist, erscheint uns eine Klassifizierung nach der Art der jeweiligen Maßnahme am sinnvollsten.

Die folgende mögliche Maßnahmen mit ihren Vor- und Nachteilen können hier genannt werden:

- ◆ **Konferenzen und Workshops** sind der traditionell üblichste Weg, die Ergebnisse innovativer Projekte vorzustellen. Der Nachteil ist, daß sie räumlich und zeitlich festgelegt sind, so daß der Zugriff auf die Ergebnisse langfristig nur gewährleistet ist, wenn sie mit Veröffentlichungen (Protokollen) einhergehen. Sind diese Maßnahmen gut organisiert, können sie eine „warme“ und interaktive Methode darstellen, um Ergebnisse und Perspektiven zu diskutieren; die damit verbundenen Kosten lassen sich enorm senken, wenn diese Maßnahmen innerhalb einer Einrichtung durchgeführt werden.
- ◆ **Veröffentlichungen** (Berichte, Informationsblätter, gedruckte Ergebnisverzeichnisse, Sammlungen von Fallstudien usw.) sind ein anderer herkömmlicher Weg, Ergebnisse zu verbreiten, und sie sind normalerweise mit Workshops/Konferenzen gekoppelt, um ihren Hauptnachteil wettzumachen: Sie sind eine „kalte“, nicht interaktive Möglichkeit, Ergebnisse vorzustellen, die man ignorieren und vergessen kann, wenn die Veröffentlichung nicht genug Aufmerksamkeit erregt. Ein weiterer Nachteil ist der mit der Herstellung wirkungsvoller Publikationen verbundene Zeitaufwand.



- ◆ **Ausstellungen** können äußerst effektiv sein, um eine bestimmte Art „materieller“ Ergebnisse vorzustellen und persönliche Kontakte anzuknüpfen, sie sind jedoch für viele Kategorien von Tempus-Ergebnissen nicht geeignet. Die „Programme Output Showcases“, sozusagen eine Dauerausstellung der Programmerngebnisse, können auf europäischer oder einzelstaatlicher Ebene eingerichtet werden, um die jeweiligen Zielgruppen auf alle „materiellen“ Programmerngebnisse aufmerksam zu machen. Ihre Kosten lassen sich sehr gering halten, wenn sie in bestehende Einrichtungen eingebettet werden. Allerdings muß das betreffende Publikum darüber informiert sein und die „Showcases“ besuchen, was gewisse Investitionen in Öffentlichkeitsarbeit und unterstützende Maßnahmen vor Ort erfordert.
- ◆ **Ausbildungsmaßnahmen** können intensiv oder zeitlich gestreckt stattfinden und schließlich auch in Form von offenen Fernunterrichtsprogrammen angeboten werden. Oft wird Ausbildung nicht als Verbreitungsmaßnahme betrachtet, da die Vermittlung von Know-how und Erfahrungen hier mehr in die Tiefe geht als bei der klassischen Verbreitung. Sie kann dennoch eine sehr geeignete Maßnahme sein, wenn das Ergebnis eher „immateriell“ oder ein recht komplexes methodisches Hilfsmittel ist. Der große Vorteil einer zeitlich gestreckten Ausbildung und des Fernunterrichts besteht darin, daß diese Formen auf die spezifischen Bedürfnisse und das Arbeitsumfeld jedes Nutzers/Lernenden zugeschnitten werden können und daß auf diese Weise recht stabile personelle Netzwerke entstehen. Der mögliche gravierende Nachteil von Ausbildungsmaßnahmen besteht darin, daß sie verglichen mit anderen Maßnahmen, die in kürzerer Zeit mehr Menschen erreichen können, zeit- und kostenaufwendig sind.
- ◆ **Öffentlich zugängliche Datenbanken über ergebnisorientierte Projekte und Partnerinstitutionen** sind eine notwendige Informationsquelle für Verbreitungsmaßnahmen auf



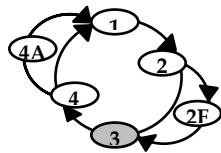
TEIL I

Programmebene; es ist aber nicht gewährleistet, daß sie von den potentiellen Nutzern auch entsprechend angenommen werden, sofern nicht Begleitmaßnahmen durchgeführt werden (Förderung der Vernetzung, Workshops usw.).

- ♦ **Innovationsnetzwerke** sind eine relativ neue Form der Verbreitung und basieren auf der Errichtung mittel- bis langfristiger Netzwerke von Personen, die an einem bestimmten Themenbereich oder horizontalen politischen Zusammenhängen interessiert sind. Ihnen gehören normalerweise Forscher, Entscheidungsträger und Praktiker an, um die Kluft zwischen Strategiefestlegung, Forschung und der Einführung einer innovativer Praxis zu verringern. Innovationsnetzwerke können traditionell in Form regelmäßiger Seminare arbeiten, gehen aber zunehmend zu einer kontinuierlichen elektronischen Kommunikationsweise über. Ihr großer Vorteil: Sie lassen sich gut auf bestimmte Schwerpunkte zuschneiden, und sie sind kostengünstig. Ihr relativer Nachteil besteht darin, daß sie ständiger fachlicher Anregung bedürfen, um wirklich effektiv sein zu können.

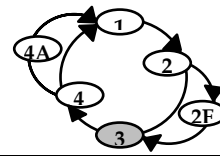
Diese Tabelle faßt die allgemeinen Vor- und Nachteile der gängigsten Verbreitungsmaßnahmen zusammen:

	VORTEILE	NACHTEILE
KONFERENZEN UND WORKSHOPS	Sie können ein „warmes“ und interaktives Mittel sein, Ergebnisse und Perspektiven zu diskutieren. Ihre Kosten können sehr reduziert werden, wenn innerhalb einer Einrichtung organisiert.	Der Zugriff auf die Ergebnisse ist langfristig nur gewährleistet, wenn sie mit Veröffentlichungen (Protokollen) einhergehen.
VERÖFFENTLICHUNGEN	Sie sind eine herkömmliche Verbreitungsmaßnahme. Sie können die Zielgruppe über	Sie sind kein interaktives Mittel, um Ergebnisse zu präsentieren und werden vergessen, wenn ungenügend



	VORTEILE	NACHTEILE
	lange Zeit erreichen.	Aufmerksamkeit auf die Veröffentlichung gelenkt wird.
AUSSTELLUNGEN	Sie können sehr effektiv "materielle" Ergebnisse präsentieren und zur persönlichen Kontaktaufnahme dienen. Die Kosten können gering sein, wenn sie im Rahmen einer Einrichtung organisiert werden.	Sie müssen der betreffenden Zielgruppe bekannt sein und von ihr besucht werden, was einige Investition in Öffentlichkeitsarbeit und Unterstützungsmaßnahmen vor Ort voraussetzt.
AUSBILDUNGS- MAßNAHMEN	Ausbildung und Fernunterricht können auf die besonderen Bedürfnisse und Arbeitsbedingungen der Zielgruppe zugeschnitten werden; sie führen zu recht stabilen persönlichen Netzwerken.	Sie sind zeit- und kostenintensiv im Vergleich mit anderen Maßnahmen, die einen größeren Personenkreis in kürzerer Zeit erreichen können.
ÖFFENTLICH ZUGÄNLICHE DATENBANKEN ÜBER ERGEBNIS- ORIENTIERTE PROJEKTE UND PARTNER- INSTITUTIONEN	Sie sind eine notwendige Informationsquelle für Verbreitungsmaßnahmen auf Programmebene.	Eine Nutzung ist nicht garantiert, wenn keine Begleitmaßnahmen (Netzwerkanimation, Workshops usw.) getroffen werden.
INNOVATIONS- NETZWERKE	Sie lassen sich gut auf bestimmte Schwerpunkte zuschneiden und sind kostengünstig.	Sie bedürfen ständiger fachlicher Anregung, um effektiv zu sein.

Beispiel Im Rahmen eines Tempus-Projekts mit dem Schwerpunkt Umweltfragen wurde eine Reihe von Ausbildungskursen für Lehrer aller Bildungsstufen (Primar- und Sekundarbereich, Hochschulen) angeboten. Diese Lehrgänge, die ein eindeutiges Verbreitungsziel verfolgten, sollten die Lehrer für die Bedeutung und Komplexität dieses Themas sensibilisieren sowie auf den Einfluß von Umweltproblemen auf das tägliche



TEIL I

Leben (Luft- und Gewässerverschmutzung, Abfallbeseitigung usw.) aufmerksam machen.

Verbreitungsinitiativen, wie z.B. Ausbildungsmaßnahmen, sind deshalb so wichtig, weil sie von den Projektleitern bisher kaum eingesetzt werden. Am üblichsten sind Workshops, Konferenzen, Seminare und Publikationen, die meistens ad hoc zustande kommen.

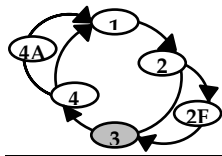
CHECKLISTE

- ◆ Ermitteln Sie geeignete Verbreitungsmaßnahmen und ordnen Sie diese in ein Projektablaufschema ein.
- ◆ Wie würden sich die oben ermittelten Maßnahmen auf Ihr Projekt auswirken?

Sobald Sie die vorstehende Checkliste beantwortet haben, können Sie die folgende Tabelle ausfüllen:

6.1. Erstellen Sie bitte eine Liste geeigneter Verbreitungsmaßnahmen für Ihr Projekt und ermitteln Sie deren jeweilige Vor- und Nachteile (höchstens 3 Verbreitungsmaßnahmen pro Ergebnis).

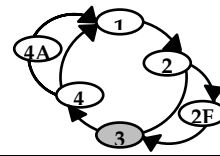
Ergebnisse	Verbreitungsmaßnahmen	Zeitpunkt	Vorteile	Nachteile
A. _____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
B. _____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____



--	--	--	--	--

Ergebnisse	Verbreitungsmaßnahmen	Zeitpunkt	Vorteile	Nachteile
C. _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
D. _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
E. _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____





7. RESSOURCEN UND PRIORITÄTEN

Wenn Sie sich jetzt noch einmal die Kapitel anschauen, die Sie inzwischen durchgearbeitet haben, und die von Ihnen vorgenommene Kontextualisierung überdenken, müßten Sie eigentlich in der Lage sein, Ihre eigene Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsstrategie zu entwerfen.

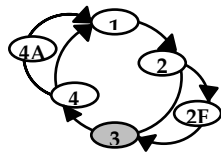
Bisher sollten für Sie folgende Punkte feststehen:

- ◆ Ergebnisse;
- ◆ Zielgruppen;
- ◆ Nachhaltigkeitsfaktoren;
- ◆ eine ausführliche Liste möglicher Verbreitungsmaßnahmen für Ihr Projekt.

Außerdem haben Sie das Nachhaltigkeits- und Verbreitungspotential jedes Ihrer Ergebnisse beurteilt, die Stärken und Schwächen Ihres Projektes ermittelt und die Chancen und Gefahren festgestellt.

Sie haben jetzt sämtliche Informationen zusammengetragen, die erforderlich sind, um

- ◆ *bereits verfügbare und noch zu aktivierende Ressourcen zu analysieren (Personen, Geld, Veranstaltungen, Netzwerke, institutionelle Unterstützung usw.).*
- ◆ *Ihre Prioritäten festzulegen.*
- ◆ *im kleinen Rahmen eine Durchführbarkeitsstudie durchzuführen.*



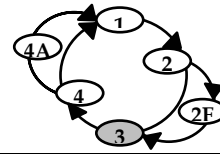
Die Definition der Kriterien, nach denen Sie Ihre Prioritäten für Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen festlegen, ist der wichtigste Punkt, der in diesem Kapitel behandelt wird.

Von einem pragmatischen Standpunkt aus ist es für die Zukunft Ihrer Projektergebnisse absolut erforderlich, zu entscheiden, ob die vollständige Maßnahmenliste oder nur eine oder wenige Maßnahmen berücksichtigt werden sollen. Außerdem darf nicht vergessen werden, daß die Verbreitung einiger Ergebnisse entscheidend für die Verbreitung anderer sein kann (z.B. können Sie beschließen, eine neue Organisation durch die Verbreitung eines spezifischen neuen Lehrplans oder neuer Unterrichtsmaterialien oder umgekehrt zu unterstützen). Auf jeden Fall hängt die Entscheidungsfindung von den verfügbaren Ressourcen ab, d.h.

- ◆ von der Möglichkeit, bestehende Verbreitungsmaßnahmen und Infrastrukturen zu nutzen;
- ◆ von der Art der Nachhaltigkeitsfaktoren und inwieweit, Sie sich darauf verlassen können, diese zu erreichen;
- ◆ vom zur Unterstützung Ihrer Strategie erforderlichen Konsolidierungsgrad der Partnerschaft, usw.

Auch die der Auswahl der Zielgruppen zugrunde liegenden Kriterien sind wichtig. Falls die für Verbreitungsmaßnahmen bereitgestellten Mittel begrenzt sind, was fast immer der Fall ist, muß es Prioritäten in bezug auf die Zielgruppen geben, um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu optimieren.

Beispiel Die Entwicklung innovativer Produkte (beispielsweise von CD-ROMs, Software und elektronischen Spezialwerkzeugen sowie von Unterrichtsmaterialien für neue Studienfächer) verlangt erhebliche Anstrengungen seitens des Projektleiters insbesondere in bezug auf die benötigten Ressourcen. Diese Ergebnisse müssen regelmäßig aktualisiert, überwacht und geprüft werden, um die Nutzer von ihrem Gebrauchswert zu überzeugen.



TEIL I

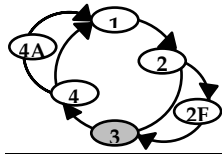
In dieser Hinsicht kann eine fehlende Unterstützung durch die einzelstaatlichen Behörden (fehlende Ad-hoc-Verabschiedung von Gesetzen oder offizielle Anerkennung) die guten im Rahmen der Tempus-Projektentwicklung erzielten Ergebnisse beeinträchtigen, und zwar aufgrund der daraus resultierenden fehlenden Unterstützung und der mangelnden finanziellen Mittel. In dieser Situation wird sehr deutlich, daß die Verbreitungsstrategie für die Nachhaltigkeit wesentlich ist. In der Tat gewährleistet nur die Einbeziehung eines breiten Spektrums an Zielgruppen die Einnahmen, die für die Aktualisierung der Ergebnisse benötigt werden, damit diese konkurrenzfähig sind.

CHECKLISTE

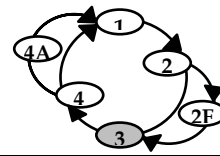
- ◆ Wissen Sie, mit welchen unterschiedlichen Ressourcen Sie sicher rechnen können?
- ◆ Wenn Sie die Ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen zu den zusammengetragenen Informationen ins Verhältnis setzen, können Sie dann sagen
 - ◇ welche Auswahl Sie unter den angestrebten Ergebnissen treffen würden?
 - ◇ für welche Zielgruppen und Maßnahmen Sie sich angesichts der ausgewählten Ergebnisse entscheiden würden?

Sobald Sie die vorstehende Checkliste bestmöglich beantwortet haben, können Sie die folgende Tabelle ausfüllen:

7.1. *Bitte machen Sie eine Liste der wichtigsten Kriterien (z.B. der Einfluß von Strategien, Nachhaltigkeitspotential, Zufriedenheit der Partner, vertragliche Verpflichtungen usw.), die Sie zur Bestimmung Ihrer Prioritäten hinsichtlich der Projektergebnisse anwenden würden. Danach erstellen Sie eine "integrierte" Prioritätenliste, in der Sie allen Hauptkriterien Rechnung tragen.*



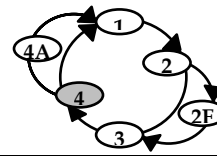
Kriterien	Entstehende Prioritäten zwischen den Ergebnissen
A	A1 A2 A3 A4
B	B1 B2 B3 B4
C	C1 C2 C3 C4
D	D1 D2 D3 D4
Integrierte Prioritätenliste	I1 I2 I3 I4



TEIL I

7.2. *Mit Hilfe des Resultats der vorhergehenden Aufgabe und auf der Basis der integrierten Prioritätsliste, wählen Sie bitte die Verbreitungsmaßnahmen, die Sie für durchführbar halten nachdem Sie unter Berücksichtigung der Ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen.*

Ergebnis	Durchführbare Verbreitungsmaßnahmen
1. _____	_____ _____ _____ _____
2. _____	_____ _____ _____ _____
3. _____	_____ _____ _____ _____
4. _____	_____ _____ _____ _____



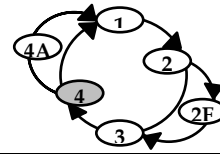
8. WIE LASSEN SICH VERBREITUNGS- UND NACHHALTIGKEITSMASSNAHMEN IN BESTEHENDE INITIATIVEN INTEGRIEREN?

Aufgrund der Mittelknappheit ist es normalerweise notwendig, Synergien zwischen den einzelnen Initiativen zu schaffen. Folglich scheint eine Kombination von spezifischen Tempus-Verbreitungsinitiativen und anderen, für unterschiedliche Zwecke und in unterschiedlichen Zusammenhängen entwickelten und verwalteten Initiativen sinnvoll und ausgesprochen empfehlenswert.

Ein solcher Ansatz bedeutet im Vorfeld die Beschaffung von Informationen über alle laufenden oder geplanten Ereignisse und Maßnahmen, in deren Rahmen unter Umständen Zeit und Raum zur Verfügung gestellt werden könnte, um ein Projekt, seine Ziele und Ergebnisse vorzustellen sowie über die Partnerschaft zu informieren, und wo ggf. weitere Einzelheiten in Erfahrung gebracht werden könnten.

Dies muß ganz klar mit einer sorgfältigen Auswahl der Initiativen einhergehen, die in inhaltlicher Hinsicht und in bezug auf die Art der Maßnahmen am angemessensten sind. Kurz gesagt, die ausgewählten Initiativen müssen für Ihre Verbreitungsstrategie geeignet sein und dem Tätigkeitsbereich des Projekts entsprechen.

Bei einem solchen Auswahlverfahren sollten Sie die Vor- und Nachteile einer jeden Verbreitungsmaßnahme (siehe Kapitel 2) in Erwägung ziehen und bewerten und überlegen, was für Ihre spezifischen Bedürfnisse angebracht sein kann. Diese Verfahrensweise wird Ihnen die Ermittlung der geeigneten Initiativen für die Umsetzung Ihrer Verbreitungsstrategie erleichtern.



TEIL I

Was die Frage der Nachhaltigkeit angeht, kann fast derselbe Ansatz verfolgt werden. Ein „globaler Ansatz“, der die Erreichung mehrerer Ziele beinhaltet, ist zweifelsohne am besten geeignet und ermöglicht eine Analyse auf zwei Ebenen:

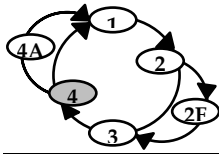
- ♦ eine Makro-Analyse, bei der sämtliche Aktivitäten und Initiativen berücksichtigt und wie Teile desselben Puzzles in ihren spezifischen Kontext eingeordnet werden;
- ♦ eine Mikro-Analyse, bei der Sie die Besonderheiten Ihres Projektes untersuchen.

Auch diese Aufgabe erfordert eine vorbereitende Informationsbeschaffung sowie eine Auswahl der Initiativen, die die Ermittlung von Maßnahmen erleichtern, durch welche die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse höchstwahrscheinlich erreicht werden kann.

Hierbei sind neben den sich auf lokaler Ebene bietenden Gelegenheiten auch die Möglichkeiten auf nationaler und europäischer Ebene in Betracht zu ziehen.

Nützlich sind hier vielleicht die in Kapitel 1 zum Thema Nachhaltigkeitsindikatoren angestellten Überlegungen. Diese sollten Sie in der gegenwärtigen Arbeitsphase dazu veranlassen, sich sowohl mit den bereits vorhandenen Indikatoren als auch mit den für eine Konsolidierung der allgemeinen Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsstrategie notwendigen Indikatoren zu befassen.

Beispiel Jährliche Veranstaltungen auf Hochschulebene bieten den Projektleitern die Möglichkeit zur Verbreitung ihrer Projektergebnisse. Es sind im wesentlichen Seminare oder Konferenzen, auf denen alle geladenen Referenten das Publikum über die von ihnen erzielten Endergebnisse informieren können. Dadurch soll eine breitere Zielgruppe erreicht werden, um die Ergebnisse vermarkten zu können oder das bestehende Projektnetzwerk zu vergrößern.



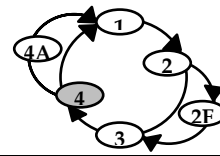
Hochschulpublikationen sind ebenfalls ein wichtiges Verbreitungsmedium, auch wenn die Zielgruppengröße für Marktzwecke nicht ausreicht.

CHECKLISTE

- ◆ Über welche Informationskanäle können Sie Informationen über alle Initiativen und Ereignisse erhalten, die für Ihre Verbreitungsmaßnahmen nützlich sind?
- ◆ Haben Sie je die Möglichkeit in Erwägung gezogen, vorhandene Initiativen (auf lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene) zu nutzen, um Ihre Projektergebnisse zu verbreiten?
- ◆ Auf welche Schwierigkeiten stoßen Sie bei der Nutzung vorhandener Initiativen?
- ◆ Auf welche Schwierigkeiten stoßen Sie bei der Anwendung eines „globalen Ansatzes“ im Hinblick auf die Nachhaltigkeit Ihrer Projektergebnisse?

Sobald Sie die vorstehende Checkliste beantwortet haben, füllen Sie bitte die folgende Tabelle aus:

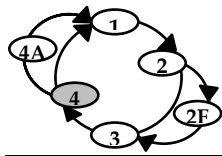
- 8.1. Bitte führen Sie im folgenden die wichtigsten Initiativen auf, in die Sie Ihre Verbreitungsmaßnahme integrieren könnten, und ermitteln Sie die Nachhaltigkeitsindikatoren, die durch diese Initiativen gewährleistet werden. Beschreiben Sie anschließend die Vor- und Nachteile der ausgewählten Initiativen in Bezug auf Ihr Projekt.



TEIL I

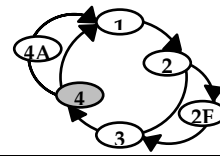
Output A			
Initiativen	Einfluß der Nachhaltigkeitsfaktoren	Andere Vorteile	Mögliche Nachteile
1)	_____	_____	_____
2)	_____	_____	_____
3)	_____	_____	_____
4)	_____	_____	_____
5)	_____	_____	_____

Output B			
Initiativen	Einfluß der Nachhaltigkeitsfaktoren	Andere Vorteile	Mögliche Nachteile
1)	_____	_____	_____
2)	_____	_____	_____
3)	_____	_____	_____
4)	_____	_____	_____
5)	_____	_____	_____



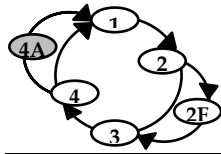
Output C			
Initiativen	Einfluß der Nachhaltigkeitsfaktoren	Andere Vorteile	Mögliche Nachteile
1)	_____	_____	_____
2)	_____	_____	_____
3)	_____	_____	_____
4)	_____	_____	_____
5)	_____	_____	_____

Output D			
Initiativen	Einfluß der Nachhaltigkeitsfaktoren	Andere Vorteile	Mögliche Nachteile
1)	_____	_____	_____
2)	_____	_____	_____
3)	_____	_____	_____
4)	_____	_____	_____
5)	_____	_____	_____



TEIL I

--	--	--	--



9. WIE KANN MAN VERBREITUNGS- UND NACHHALTIGKEITS- MASSNAHMEN BEWERTEN?

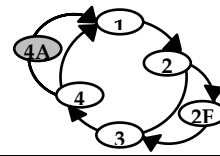
Die Bewertung von Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen ist ausgesprochen nützlich, um Informationen und Feedback zu bekommen, was Ihnen bei der Evaluierung Ihrer Strategie sowie bei der Unterscheidung zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Strategien helfen wird. Informationen über Zwischenergebnisse sind jedoch auch von größtem Wert für Projektmanagement im allgemeinen und die Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen im besonderen. Und wenn die Evaluierung von allen Beteiligten durchgeführt wird, kann sie darüber hinaus einen wichtigen Lernprozeß und eine Verbesserung der Projektumsetzung in Gang setzen.

Im ersten Kapitel haben wir die Verbreitung als einen „Prozeß“ und Nachhaltigkeit als ein „Resultat“ der Verbreitung definiert. Unter diesem Gesichtspunkt dient eine Bewertung dazu, von den Verbreitungsmaßnahmen bewirkte Veränderungen in Erfahrung zu bringen, sie kann aber auch den Verbreitungsprozess beeinflussen.

Gegenstand der Bewertung von Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen sind:

♦ **Die erreichten Zielgruppen**

Es muß geprüft werden, ob die Zielgruppen durch die Verbreitungsmaßnahmen auch erreicht wurden, welche Botschaft durchgekommen ist, und ob diese Botschaft dem entspricht, was Sie zu vermitteln beabsichtigten. Wie wurde diese Botschaft von den Zielgruppen aufgenommen und welches Feedback gibt es?

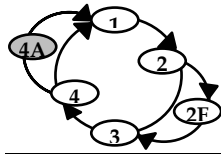


TEIL I

- ◆ **Die Leistung der Akteure im Verbreitungsprozeß**
Hier sind alle gemeint, die direkt mit der Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsstrategie zu tun hatten, die auf verschiedenen Ebenen eine aktive Rolle gespielt haben: von der Analyse bis zur Gestaltung, von der Umsetzung bis zur Einholung des Feedback.
- ◆ **Die Verbreitungsmaßnahmen**
Sie müssen die erzielte Wirkung bewerten und die erreichten Resultate mit den bei der Festlegung der Gesamtstrategie erwarteten oder vorhergesehenen Resultaten vergleichen.
- ◆ **Die Nachhaltigkeitswirkung**
Sie sollte bewertet werden, indem entweder überprüft wird, welche der geplanten Indikatoren eine Rolle gespielt haben, oder durch eine Bewertung der tatsächlichen Wirkung einiger spezifischer Indikatoren, denen ein gewisses Nachhaltigkeitspotential attestiert wurde.

Die Diskrepanz zwischen den Erwartungen und dem tatsächlich Erreichten kann positiv oder negativ sein, es kann sich jedoch auch um „divergierende“ Resultate handeln. So kann es vorkommen, daß die Wirkung viel größer ist als in der Entwurfs- und Umsetzungsphase geplant, und zwar aufgrund politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen oder dank sinnvoller Synergien der verschiedenen realisierten Maßnahmen und der hochqualifizierten Leistung der Akteure. Die Diskrepanz kann jedoch auch negativ sein, wenn einige der zuvor genannten Elemente nicht sorgfältig ausgewählt, überwacht und ausgerichtet wurden, wenn die Kommunikationskanäle ungeeignet waren und wenn es zu unerwarteten politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen kam.

Außerdem haben Sie es mit „divergierenden“ Resultaten zu tun, wenn die Ergebnisse völlig anders sind als erwartet.



Diese Gefahr eines unbeabsichtigten Resultats, verlangt eine sorgfältige Analyse aller in den vorherigen Kapiteln beschriebenen Phasen; wodurch die richtige Orientierung ihrer Anstrengungen ermöglicht wird.

Hinsichtlich der Bewertungskriterien sind die durch Verbreitungsmaßnahmen erarbeiteten Nachhaltigkeitsindikatoren zu erwähnen. Außerdem sind „Effizienz“ und „Effektivität“ wichtige zu berücksichtigende Kriterien.

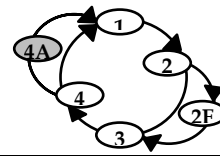
Effizienz bezieht sich auf das Verhältnis von erzielten Resultaten und aufgewendeten Mitteln. Das heißt, bei der Bewertung von Verbreitungsmaßnahmen sollten Sie überlegen, ob das Verhältnis zwischen Art/Umfang der verwendeten Ressourcen und dem Endresultat stimmig ist.

Effektivität betrifft das Verhältnis zwischen den erwarteten und den erreichten Resultaten, d.h. das Verhältnis, das darüber Aufschluß gibt, ob das Endresultat dem erwarteten Resultat nahekommt.

Beispiel Die Bewertung von Verbreitungsmaßnahmen in bezug auf die Entwicklung eines neuen Lehrplans kann relativ einfach sein. Feedback hinsichtlich der Zufriedenheit der Nutzer erhalten Sie anhand der Zahlen neu immatrikulierter Studenten und deren tatsächlicher Arbeitsmarktchancen.
Positiv wirkt sich auch das durch den Erfolg Ihres Projektes bei der Regierung geweckte Interesse aus.

CHECKLISTE

- ◆ Kennen Sie die Gründe warum Sie Ihre Verbreitungsmaßnahmen bewerten?
- ◆ Haben Sie entschieden, welche Aspekte für Ihre Bewertung wichtig sind?
- ◆ Haben Sie entschieden, wer an der Bewertung teilnehmen sollte?
- ◆ Welche politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen haben Sie u.U. festgestellt?



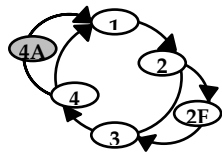
TEIL I

◆ Sind Sie sich im klaren darüber, wie akzeptable Verbreitungsergebnisse aussehen sollen?

Wenn Sie die vorstehende Checkliste beantwortet haben, füllen bitte Sie die folgende Tabelle aus:

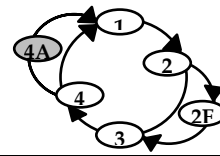
9.1. Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen über Ihre Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen mit Hinblick auf Ihre vier Schlüsselergebnisse. Wenn Sie antworten können, geben Sie bitte an, auf welchen Quellen/Informationselementen Ihre Einschätzung beruht. Wenn Sie nicht antworten können, versuchen Sie einen Ansatz zu definieren, der Ihnen bei der Antwort helfen könnte.

Ergebnis A	Fragen	Ja/Nein	Quelle/Informationselement
	1. Wissen Sie wie viele aus Ihrer Zielgruppe von Ihrer Maßnahme erreicht worden sind?		
	2. Wissen Sie ob diejenigen, die an den Maßnahmen mitgearbeitet haben gute Leistungen erbracht haben?		
	3. Wissen Sie welches der Effekt ihrer Maßnahme bei Ihrer Zielgruppe war?		
	4. Wissen Sie inwiefern die Verbreitungsmaßnahme zur Nachhaltigkeit dieses Ergebnisses beigetragen hat?		
	5. Sind Ihnen mögliche unerwartete positive oder negative Effekte		



Ergebnis A	Fragen	Ja/Nein	Quelle/Informations-element
	Ihrer Verbreitungsmaßnahmen bekannt?		
	6. Können Sie eine übergreifende Beurteilung der Effektivität der Verbreitungsmaßnahmen bezüglich dieses Ergebnisses vornehmen?		
	7. Können Sie eine übergreifende Beurteilung der Effizienz der Verbreitungsmaßnahmen bezüglich dieses Ergebnisses vornehmen?		

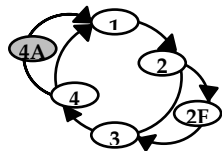
Ergebnis B	Fragen	Ja/Nein	Quelle/Informations-element
	1. Wissen Sie wie viele aus Ihrer Zielgruppe von Ihrer Maßnahme erreicht worden sind?		
	2. Wissen Sie ob diejenigen, die an den Maßnahmen mitgearbeitet haben gute Leistungen erbracht haben?		
	3. Wissen Sie welches der Effekt ihrer Maßnahme bei Ihrer Zielgruppe war?		
	4. Wissen Sie inwiefern die Verbreitungsmaßnahme zur Nachhaltigkeit		



TEIL I

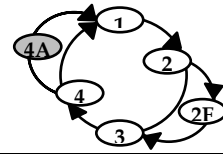
Ergebnis B	Fragen	Ja/Nein	Quelle/Informations-element
	dieses Ergebnisses beigetragen hat?		
	5. Sind Ihnen mögliche unerwartete positive oder negative Effekte Ihrer Verbreitungsmaßnahmen bekannt?		
	6. Können Sie eine übergreifende Beurteilung der Effektivität der Verbreitungsmaßnahmen bezüglich dieses Ergebnisses vornehmen?		
	7. Können Sie eine übergreifende Beurteilung der Effizienz der Verbreitungsmaßnahmen bezüglich dieses Ergebnisses vornehmen?		

Ergebnis C	Fragen	Ja/Nein	Quelle/Informations-element
	1. Wissen Sie wie viele aus Ihrer Zielgruppe von Ihrer Maßnahme erreicht worden sind?		
	2. Wissen Sie ob diejenigen, die an den Maßnahmen mitgearbeitet haben gute Leistungen erbracht haben?		
	3. Wissen Sie welches der		



Ergebnis C	Fragen	Ja/Nein	Quelle/Informations-element
	Effekt ihrer Maßnahme bei Ihrer Zielgruppe war?		
	4. Wissen Sie inwiefern die Verbreitungsmaßnahme zur Nachhaltigkeit dieses Ergebnisses beigetragen hat?		
	5. Sind Ihnen mögliche unerwartete positive oder negative Effekte Ihrer Verbreitungsmaßnahmen bekannt?		
	6. Können Sie eine übergreifende Beurteilung der Effektivität der Verbreitungsmaßnahmen bezüglich dieses Ergebnisses vornehmen?		
	7. Können Sie eine übergreifende Beurteilung der Effizienz der Verbreitungsmaßnahmen bezüglich dieses Ergebnisses vornehmen?		

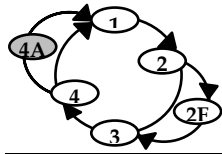
Ergebnis D	Fragen	Ja/Nein	Quelle/Informations-element
	1. Wissen Sie wie viele aus Ihrer Zielgruppe von Ihrer Maßnahme erreicht worden sind?		
	2. Wissen Sie ob diejenigen, die an den Maßnahmen		



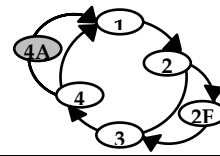
TEIL I

Ergebnis D	Fragen	Ja/Nein	Quelle/Informations-element
	mitgearbeitet haben gute Leistungen erbracht haben?		
	3. Wissen Sie welches der Effekt ihrer Maßnahme bei Ihrer Zielgruppe war?		
	4. Wissen Sie inwiefern die Verbreitungsmaßnahme zur Nachhaltigkeit dieses Ergebnisses beigetragen hat?		
	5. Sind Ihnen mögliche unerwartete positive oder negative Effekte Ihrer Verbreitungsmaßnahmen bekannt?		
	6. Können Sie eine übergreifende Beurteilung der Effektivität der Verbreitungsmaßnahmen bezüglich dieses Ergebnisses vornehmen?		
	7. Können Sie eine übergreifende Beurteilung der Effizienz der Verbreitungsmaßnahmen bezüglich dieses Ergebnisses vornehmen?		

9.2. Wenn Sie die von den vorstehenden Fragen mindestens eine beantworten konnten, geben Sie die wichtigsten Beurteilungsergebnisse hier an und versuchen Sie eine Erklärung für das Ergebnis zu finden.

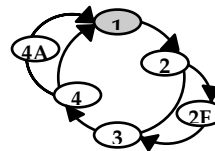


Damit können mögliche zukünftige Verbreitungsmaßnahmen mit Sicherheit verbessert werden.



TEIL I

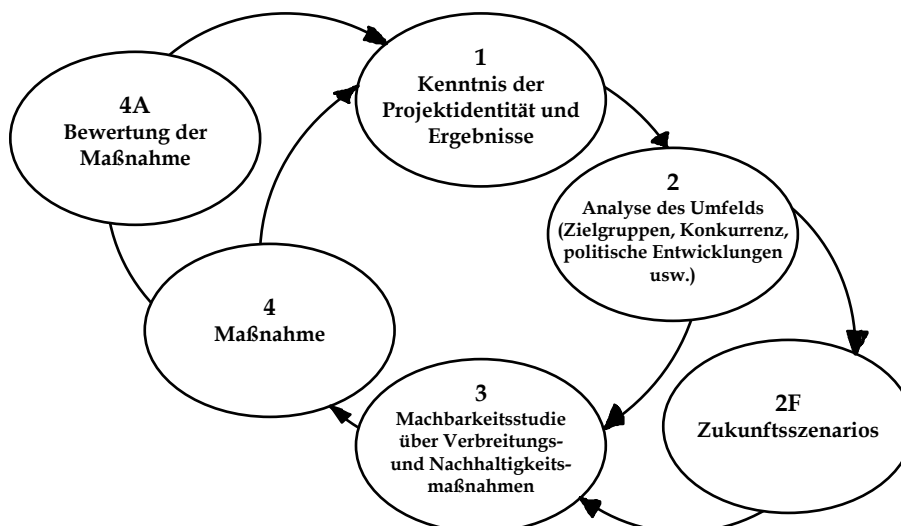
Hauptergebnis der Beurteilung	Mögliche Erklärungen	Schlußfolgerung für zukünftige Maßnahmen
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.
6.	6.	6.
7.	7.	7.

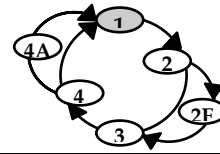


10. VERBREITUNGS- UND NACHHALTIGKEITSMASSNAHMEN HABEN DIE IDENTITÄT IHRES PROJEKTS VERÄNDERT: WAS IST DER NÄCHSTE SCHRITT?

Das zirkuläre Umsetzungsmodell, das diesem Handbuch zugrunde liegt, impliziert, daß eine effektive Maßnahme die Projektidentität wahrscheinlich verändert und einen neuen Maßnahmenzyklus erforderlich macht.

Daher fallen der erste und der letzte Schritt, wie in nachstehender Grafik dargestellt, zusammen: **1- Kenntnis der Projektidentität und -ergebnisse.**





TEIL I

Dieses Zusammenfallen des ersten und des letzten Schrittes ist nicht zufällig, sondern soll ausdrücken, daß Sie nach der ersten Runde über ausreichend Informationen verfügen müßten, um Ihr Projekt aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten.

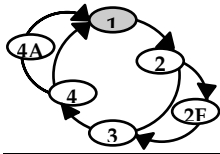
In der Tat sollten alle Phasen, aus denen das Umsetzungsmodell besteht (von der Untersuchung und Analyse eines jeden Projektbestandteils bis zum Umfeldszenario, von der Festlegung einer Machbarkeitsstudie bis zum Entwurf und zur Umsetzung einer Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsstrategie, von der Bewertung der erzielten Wirkung bis zum erhaltenen Feedback), dazu beitragen, daß Sie Ihr Projekt immer besser kennenlernen.

Während Sie den ersten Zyklus durchführen und abschließen, unterliegt der Gesamtkontext ständigen Veränderungen und ist somit ein instabiler Faktor. Außerdem werden Sie Ihr Projekt dadurch, daß Sie die einzelnen Phasen gestalten und über die Einzelemente nachdenken, wie durch ein virtuelles „Vergrößerungsglas“ betrachten. So können Sie Ihren Blickwinkel erweitern und das Verhältnis von Ursache und Wirkung für jede der von Ihnen ergriffenen Maßnahmen beurteilen.

Sie sollten folglich in der Lage sein, Ihrem Projekt eine neue Identität zuzuweisen. Daher legt es die Dynamik des Umsetzungsmodells nahe, denselben Zyklus noch einmal zu durchlaufen und die notwendigen Änderungen vorzunehmen.

CHECKLISTE

- ◆ Wenn Sie über die von Ihnen durchgeführte Analyse und Szenarios, können Sie dann die Angaben bestätigen, die Sie in den vorherigen Kapiteln hinsichtlich Ergebnissen, Zielgruppen, Stärken, Schwächen, Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen usw. gemacht haben?

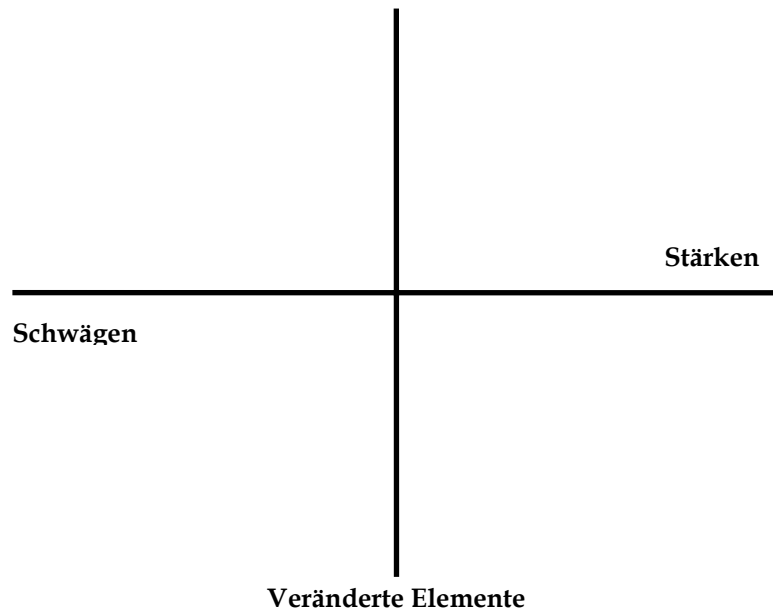


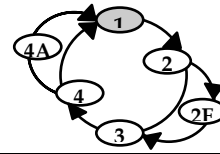
- ◆ Glauben Sie, daß Änderungen Ihrer früheren Angaben erforderlich sind?
- ◆ Inwieweit sind die Änderungen durch externe Faktoren bedingt?

Sobald Sie die vorstehende Checkliste beantwortet haben, können Sie die folgende Tabelle ausfüllen:

10.1. Bitte tragen Sie im folgenden die „konstanten Elemente“ und die „veränderte Elemente“ ein, die Sie in Ihrem Projekt festgestellt haben. Gleichzeitig kennzeichnen Sie, ob es sich um Stärken oder Schwächen handelt.

Konstante Elemente





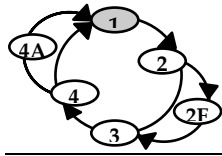
TEIL I

10.2. Wenn Sie positive Veränderungen festgestellt haben, können Sie im folgenden neue Chancen und Gefahren aufführen.

Neue Chancen	Neue Gefahren
A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	

10.3. Führen Sie im folgenden bitte die Maßnahmen auf, die Sie ergreifen sollten, um eine „langfristige“ Nachhaltigkeit Ihrer Tempus-Ergebnisse zu gewährleisten.

Zu ergreifende Maßnahmen
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.



TEIL II
KURZE FALLSTUDIEN



**GEP 7614 CEMS - CBK:
COMMUNITY OF EUROPEAN MANAGEMENT
SCHOOLS - COMMON BODY OF KNOWLEDGE**

- Organisation:** University of Economics - Prag - Tschechische Republik
- EU Projektpartner:** Wirtschaftsuniversität Wien (A)
University of Stirling (UK)
Denmark's International Study Program, København (DK)
Handelshøskolen København (DK)
Universidad de Granada (E)
University of Uppsala (S)
- Projektleitung:** I. Durcakova

Projektbeschreibung

<i>Ziele</i>	<ul style="list-style-type: none">◆ Schaffung aller notwendigen Voraussetzungen für die Integration der University of Economics, Prag, - UEP (Hochschule für Wirtschaftswissenschaften) in die Community of European Management Schools - CEMS (Gemeinschaft der europäischen Wirtschaftsschulen)◆ Einführung eines Systems zur Anrechnung von Studienleistungen
<i>Ergebnisse</i>	<ul style="list-style-type: none">◆ Sechs neue internationale Intensivkurse in Englisch und Spanisch für Studenten, mit auf den Bachelor- und den Master-Abschluß hinführenden Studiengängen◆ Ausbildung in „Lehrplanentwicklung“ für 12 Lehrergruppen über das Internet und an den EU-Partnerhochschulen◆ Internationaler Workshop über das System zur Anrechnung von Studienleistungen (ECTS)

Hauptmerkmal des Projekts ist die enge Kooperation zwischen der Hochschule für Wirtschaftswissenschaften und anderen tschechischen Bildungseinrichtungen, die sich dem Projekt später angeschlossen haben, wodurch die Grundlage für eine weite Verbreitung der Ergebnisse innerhalb des tschechischen Bildungswesens geschaffen wurde.

Das Projekt leistete einen bedeutenden Beitrag zur Verbesserung des tschechischen Bildungswesens im postgraduierten Bereich und setzte dabei neue Qualitätsmaßstäbe auf internationalem Niveau.

Stärken

Die Hauptstärke steht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem wichtigsten Ergebnis des GEP und ist die Aufnahme in das European Network of Business Schools. Das ist deshalb von Bedeutung, weil die Hochschule damit internationales Niveau erreicht hat und als einzige Vertreterin des tschechischen Bildungswesens zur Teilnahme an dem Netzwerk aufgefordert wurde.

Nach dem ersten Jahr, als mit der Verbreitung der Ergebnisse begonnen wurde und Interesse an diesen Ergebnissen geweckt worden war, schlossen sich weitere Einrichtungen dem Projekt an. Es besteht der ausdrückliche Wunsch, die Kooperation auch nach Beendigung des Projekts fortzusetzen.

Zu diesem Zweck wurden bilaterale und andere Vereinbarungen abgeschlossen, was ein entscheidender Faktor für eine landesweite Verbreitung und Nachhaltigkeit der Ergebnisse ist.

Der Koordinator hat sich sehr um die Vernetzung bemüht, und es ist ihm gelungen, die institutionelle Unterstützung der Hochschulen zu sichern, was die Erlangung der akademischen Anerkennung des Master-Studiengangs erleichtert hat.

Es ist schwer, lokale Unternehmen einzubeziehen, doch der Koordinator unternimmt Anstrengungen in dieser Hinsicht.

Das GEP hat sich vornehmlich auf Personalfortbildung konzentriert, da Menschen die in strategischer Hinsicht wichtigste Ressource jedes

Veränderungsprozesses darstellen: Der menschliche Faktor kann ausschlaggebend sein.

Schwächen

Es ist der Projektkoordinatorin nicht leicht gefallen, Personen zur Mitarbeit und zum Durchhalten zu bewegen. Die Menschen sind schwer zu motivieren und nicht bereit, Veränderungen zu akzeptieren. Ein Wandel der vom vorigen System geprägten Einstellungen und Werte ist unbedingt erforderlich.

Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsmassnahmen

Bereits während der Projektabwicklung wurde die Verbreitung von Projektinformation in Angriff genommen und weiterentwickelt. Sie wurde von der Koordinatorin durch die Herstellung von Kontakten zwischen Unternehmensleitungen und Hochschulmitarbeitern eingeleitet.

Allgemein wird von der Koordinatorin erwartet, daß sie Entscheidungen über die anzuwendenden Strategien trifft, eine Aufgabe, die in diesem Fall erfolgreich bewältigt wurde.

Die erfolgreichsten Projektergebnisse

Im Rahmen der Projektaktivitäten konnten wichtige Ergebnisse erzielt werden. Es wurde eine universitätsinterne Infrastruktur geschaffen, um die Beziehungen zu anderen Ländern zu koordinieren.

Innerhalb des Projektrahmens wurde zusammen mit den Partnerländern ein gemeinsamer Grundstock an Wissen (Common Body of Knowledge) und Materialien zusammengetragen. In der Folge wurden ein Master-Studiengang, der von internationalen Business Schools anerkannt wurde, sowie neue Lehrgänge und spezielle Intensiv-Fremdsprachenkurse, wie z.B. ein „Professional English Course“, entwickelt.

Tschechische Lehrer konnten an Intensiv-Fernunterrichtsprogrammen über das Internet zum Thema „Lehrplangestaltung“ teilnehmen.

**GEP 4797 - CESAMS:
CENTRE FOR ENVIRONMENTAL SCIENCE AND
MANAGEMENT STUDIES**

Organisation: University of Latvia, Riga (LV)
EU Projektpartner: Roskilde Universitetscenter, Roskilde (DK)
 Freie Universität Berlin (D)
 Storstroems County, Nykøbing Falster (DK)
 University of Lund (S)
Projektleitung: Valdis Bisters

Projektbeschreibung

<i>Ziele</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gründung eines Zentrums für Umweltwissenschaften und Betriebswirtschaft (Centre for Environmental Science and Management Studies - CESAMS) ◆ Durchführung von Kursen für Hochschulmitarbeiter, nicht den Hochschulen angehörende Fachleute und Schullehrer durch das Zentrum
--------------	---

<i>Ergebnisse</i>	<ul style="list-style-type: none">◆ Studiengänge mit Master-Abschluß (MSc) in Umweltwissenschaften und Betriebswirtschaft◆ Lehrgang über Umweltfragen für Hochschullehrer und Lehrgang in Umwelterziehung für Schullehrer◆ Bereitstellung neuer modular gestalteter Unterrichtsmaterialien im Rahmen von Seminaren◆ Intensiv-Sprachkurse für Studenten von MSc-Studiengängen◆ Verbesserung der Einrichtungen zur Unterstützung der Weiterentwicklung von CESAMS◆ Workshops zur Demonstration unterschiedlicher Lehr- und Lernmethoden
-------------------	--

Das Hauptmerkmal des Projekts ist die breite Vernetzung auf politischer und wirtschaftlicher Ebene, was von Anbeginn ein entscheidender unterstützender Faktor war.

Die strategische Rolle der Bereiche Umweltschutz und Betriebswirtschaft sowie deren Auswirkungen auf die Wirtschaftstätigkeit haben das Verbreitungspotential der Projektergebnisse gesteigert.

Dieses Gemeinsame Europäische Projekt hat entscheidend zur Entwicklung der Umwelterziehung in Lettland beigetragen. Im Rahmen der Projektstruktur wurde das Centre for Environmental Science and Management Studies (CESAMS) an der Universität von Lettland eingerichtet.

Stärken

Eine der Stärken des Projekts ist die Gründung des CESAMS als einer selbständigen Einrichtung, auch wenn das Zentrum innerhalb der Universität Lettland angesiedelt ist, wo ihm kostenlos Räume und institutionelle Unterstützung zur Verfügung gestellt werden. Dennoch spielt die Universität keine aktive Management-Rolle hinsichtlich der verschiedenen Aktivitäten.

Die Entscheidung, unabhängig von der Universität zu agieren, wurde von den Partnern in der Hoffnung getroffen, so eine überbordende Bürokratie zu vermeiden und das Zentrum eher in die Lage zu versetzen, flexibel den Veränderungen des Umfelds Rechnung zu tragen. Die Fakten haben ihnen Recht gegeben.

Heute beschäftigt das CESAMS 28 Vollzeit-Mitarbeiter, einschließlich wissenschaftlicher Mitarbeiter sowie Verwaltungs- und Leitungspersonal, wobei der frühere, sehr aktive GEP-Koordinator den Posten des Direktors innehat.

Eine gute Vernetzung und ein politischer Konsens haben dem Zentrum sehr frühzeitig zur Erlangung von Nachhaltigkeit verholfen, dank Umweltsteuern und direkt an die Studenten auf Darlehensbasis vergebener staatlicher Stipendien. Diese Darlehen können in nicht rückzahlbare Stipendien umgewandelt werden, wenn die Studenten sich entscheiden, später auch beruflich im Umweltbereich tätig zu sein.

Dank des Engagements des Koordinators und der Unterstützung durch Partnerorganisationen konnte CESAMS ein breites Netzwerk auf institutioneller, nationaler und europäischer Ebene aufbauen. Das Zentrum arbeitet mit mehreren Fakultäten der Universität von Lettland, mit anderen Hochschulen im Baltikum und mit Hochschulen/Organisationen in verschiedenen europäischen Ländern zusammen. Auch die Regierungen Norwegens, Finnlands und Schwedens unterstützen das Zentrum in finanzieller Hinsicht.

Schwächen

Einer der wichtigsten Schwachpunkte stand im Zusammenhang mit der fehlenden offiziellen Anerkennung des Studiengangs Umweltwissenschaften in Lettland. Obwohl die lettische Regierung dem Umweltbereich strategische Priorität beimißt, hat die Universität für dieses Studienfach bisher noch keinen akademischen Abschluß eingeführt.

Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsmassnahmen

Es konnte eine effektive Verbreitung und Nachhaltigkeit der Projektergebnisse erzielt werden, da das GEP von Anbeginn auf einer guten Vernetzung für diese Zwecke aufbauen konnte. Die Verbreitungsmaßnahmen wurden von sämtlichen Partnern unterstützt, obwohl auch hier der Projektkoordinator die wichtigste Rolle spielte.

Die durchgeführten Maßnahmen betrafen insbesondere die Teilnahme an Diskussionsgruppen und Seminaren, die Veröffentlichung von Artikeln in lokalen und ausländischen Zeitschriften sowie die Darstellung der Projektergebnisse innerhalb der lettischen Regierung, um zusätzliche Fördermittel zu erhalten.

Die erfolgreichsten Projektergebnisse


Die bedeutendste Leistung des CESAMS besteht in der Entwicklung des ersten Master-Studiengangs in Umweltwissenschaft und -management in Lettland.

Auf die akademischen Aspekte der Umweltwissenschaften und die praktischen Aspekte von Umweltschutz und Umweltmanagement wird im Zentrum besonderes Gewicht gelegt.

Das Studienprogramm wird in Zusammenarbeit mit der Fakultät für Geographie und Geowissenschaften eingeführt, deren Fachbereichsrat das Programm verabschiedet und die Zuständigkeit für die Verleihung des Master-Titels übernommen hat. Das ist deshalb notwendig, weil "Umweltwissenschaften" in Lettland bisher noch kein offizieller Studiengang ist, obwohl er auf Hochschulebene durchaus anerkannt ist.

Das Programm wurde eingerichtet, um Experten auf dem Gebiet Umweltmanagement auszubilden, die in der Lage sind, bei der Lösung von Umweltproblemen interdisziplinäre Ansätze zu verfolgen und in Projektteams zusammenzuarbeiten.

Durch die Ausbildung von Schullehrern leistet CESAMS einen sinnvollen Beitrag zur Reformierung des lettischen Bildungswesens, was bei veränderten Einstellungen der Lehrerschaft gegenüber wichtigen, aktuellen nationalen Fragen anfängt. Im Einklang mit anderen GEP-Aktivitäten/-Ergebnissen sollen diese Lehrgänge die Lehrer für Fragen des Umweltschutzes in Lettland sensibilisieren.



**CME 2003 BETREFFEND GEP 4341 -
STRENGTHENING RURAL COMMUNITY ECONOMIC
DEVELOPMENT**

Organisation: University of Agriculture, Jelgava (LV)
EU Projektpartner: IAMO - Institut für Agrarentwicklung in Mittel-
und Osteuropa Halle (D)
University College Cork (IRL)
Projektleitung: Baiba Rivza, Dekan der Fakultät für Wirtschafts-
wissenschaften

Projektbeschreibung

<i>Ziele</i>	<ul style="list-style-type: none">◆ Unterstützung ländlicher Gemeinden bei der Vorbereitung auf die wirtschaftliche Entwicklung durch die Erstellung von Fallstudien und die Verbreitung von Methoden zur Planung der Wirtschaftsentwicklung◆ Konsolidierung des Spezialgebiets Ländliche Entwicklung innerhalb der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften durch Überprüfung von Lehrplänen und Kursen◆ Stärkung der Verbindungen zwischen Universität, ländlichen Gemeinden und Regierung
<i>Ergebnisse</i>	<ul style="list-style-type: none">◆ Neues Unterrichtsmaterial für Spezialgebiete◆ Verbesserung bestehender Kurse und Lehrpläne zum Thema „Entwicklung ländlicher Gemeinden“◆ Veröffentlichung einer Fallstudie zum Thema „Analyse der Entwicklungschancen für ländliche Betriebe in der Gemeinde Jaunsvirlaukas“◆ Handbuch, in dem ein methodischer Ansatz für die wirtschaftliche Entwicklung ländlicher Gemeinden beschrieben wird

Die hier dargestellte Ergänzende Maßnahme steht im Zusammenhang mit GEP 4341, dessen Aufgabe in der Entwicklung von Spezialkursen für Agrarwissenschaftler bestand, um diese auf ihre Arbeit unter veränderten wirtschaftlichen Bedingungen vorzubereiten. In der Tat hat durch das Verschwinden landwirtschaftlicher Kollektivbetriebe nach der Unabhängigkeit die Ausbildung der neuen Landwirte im Bereich Unternehmensleitung an Bedeutung zugenommen, da viele Alteigentümer ihren Grund und Boden zurückerhielten und ohne die erforderliche kaufmännische Ausbildung einen landwirtschaftlichen Betrieb begannen.

Innerhalb des Projektrahmens wurden Bachelor-Studienprogramme auf den Gebieten Organisationstheorie, Marketing, agroindustrielle Organisation, internationaler Handel und in anderen Disziplinen entwickelt. Ferner wurden in den Bereichen Agroindustrie, Agrar-Marketing, agroindustrielle Strategien und zu anderen wichtigen Themen im Zusammenhang mit der Leitung landwirtschaftlicher Betriebe Master-Studienprogramme geschaffen.

Die derzeitige CME verbreitet gegenwärtig mit Erfolg die durch das frühere GEP erzielten Ergebnisse und bietet den ländlichen Gemeinden bei der Vorbereitung auf die wirtschaftliche Entwicklung Unterstützung an.

Stärken

Die Hauptstärken der CME sind die gute Vernetzung und die positiven Auswirkungen auf die Entwicklung der ländlichen Gemeinden.

War das frühere GEP innerhalb der dortigen ländliche Gemeinde entwickelt worden, so ist es im Rahmen der CME gelungen, drei lettische ländliche Gemeinden einzubeziehen, indem Fallstudien erstellt und Methoden zur Planung der Wirtschaftsentwicklung verbreitet wurden.

Studenten der Master-Studiengänge an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Landwirtschaftshochschule (University of Agriculture) von Jelgava führen in den drei Partnergemeinden Vor-Ort-Untersuchungen durch und erstellen Fallstudien, die dem Vernehmen

nach auch für die lettischen Landwirtschaftsbehörden bei der Festlegung neuer politischer Strategien nützlich sind.

Das Ministerium für Umweltschutz und Regionalplanung sowie der Gemeinderat von Jelgava sind als Partner an der CME beteiligt, was ihr zu Anerkennung auf politischer Ebene verholfen hat. Inzwischen bitten andere ländliche Gemeinden in Lettland die Landwirtschaftshochschule von Jelgava um Unterstützung bei der Planung der Wirtschaftsentwicklung.

Die Projektkoordinatorin hat sich sehr aktiv und erfolgreich um Aufmerksamkeit für die Projektergebnisse bemüht. Sie wurde dabei von hochmotivierten Hochschulmitarbeitern und früheren Studenten unterstützt, denen nach Abschluß ihres Master-Studiengangs auf dem Gebiet ländliche Entwicklung entsprechende Arbeitsstellen angeboten wurden.

Die Weltbank hat die Projektkoordinatorin um die Dokumentation gebeten, in der die im Rahmen der CME entwickelte Methode beschrieben ist und die zur Analyse von Problemen bei der ländlichen Entwicklung verwendet wird. Möglicherweise wird die Weltbank diese Dokumentation in ihr Programm zur Unterstützung der ländlichen Entwicklung der Länder Mittel- und Osteuropas aufnehmen.

Die hier aufgeführten Hauptstärken sind daher die gute Vernetzung auf allen Ebenen (d.h. auf gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Ebene) in Lettland und dem Baltikum sowie der strategische Themenschwerpunkt des Projekts.

Schwächen

Eine Modernisierung der Studiengänge und Lehrpläne in der Zukunft durch ausländische Experten wird zwar als wesentlich erachtet, doch kann sich die Universität eine weitere Beratung nicht leisten.

Man riskiert internationale Isolation, wenn man sich zu sehr auf lokale Fragen konzentriert und auf die Realität vor Ort beschränkt. So hat das durch das GEP errichtete und im Rahmen der CME weiterentwickelte

Netzwerk auch tatsächlich mehr nationalen und regionalen Charakter (Estland und Litauen).

Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsmassnahmen

Die Verbreitung war eine natürliche Folge der innerhalb des Projektrahmens durchgeführten Aktivitäten. Die Koordinatorin bemühte sich sehr aktiv und erfolgreich um Aufmerksamkeit für das Projekt und wurde dabei von Hochschulmitarbeitern und Kommunalbehörden unterstützt.

Die im Verbreitungsplan vorgesehenen Maßnahmen umfaßten die Veranstaltung eines Seminars/einer Konferenz, um die Ergebnisse einer Fallstudie vorzustellen und anhand eines Szenarios eine Diskussion über methodologische Auswirkungen anzuregen, die Veröffentlichung von Artikeln in lokalen und ausländischen Fachzeitschriften und allgemeinen Zeitschriften, die Veröffentlichung von Forschungsergebnissen in Hochschulbüchern und die Übersetzung von Unterrichtsmaterial in die lettische Sprache zwecks besserer Verbreitung.

Nachhaltigkeit wird in der gegenwärtigen Phase nicht als eines der Hauptprobleme angesehen. Dank der guten Vernetzung und der Anerkennung als ein vorrangiges Spezialgebiet kommen sowohl das frühere GEP als auch die CME in den Genuß ausreichender finanzieller Unterstützung durch die Institutionen.

Die erfolgreichsten Projektergebnisse

Der bedeutendste Erfolg des CME ist die effektive Verbreitung der Ergebnisse des früheren GEP, was die Ausbildung von Experten auf dem Gebiet ländliche Entwicklung anbelangt, die die wirtschaftliche Entwicklung der ländlichen Gemeinden in Lettland unterstützen.

Fallstudien sind ein nützliches Instrument für die Bewertung der gegenwärtigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen der Gemeinden und zur Planung ihrer Entwicklung. Entscheidungen

auf politischer Ebene können auch auf der Grundlage von im Rahmen der CME durchgeführten Analysen getroffen werden.

**JEN 2719 BETREFFEND GEP 2719:
"EUROHOT - EUROPEAN HIGHWAYS OPEN TECH"**

Organisation: Technical University of Civil Engineering,
Bukarest (RO)
EU Projektpartner: Bath College of Higher Education (UK)
FAS Training and Employment Authority (IRL)
West Sussex County Council, Chichester (UK)
Projektleitung: Prof. Iordan Petrescu

Projektbeschreibung

Ziele	<ul style="list-style-type: none">◆ Die rumänischen Organisationen sollten in die Lage versetzt werden, als Partner effektiv an dem 17 Partner umfassenden Projekt COMETT EUROHOT teilzunehmen, dessen Ziel wie folgt lautete: „Entwurf, Entwicklung und Evaluierung eines offenen, flexiblen Fernunterrichtsprogramms im Rahmen einer modernen technischen Ausbildung für die im Autobahnbau und in der Wartung von Autobahnen tätigen europäischen Unternehmen“. (GEP)◆ Die Arbeit des Projekts sollte durch das Angebot offener/flexibler Kurse weitergeführt werden. (JEN)
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none">◆ Die rumänischen Partner haben durch Schulungskurse im Vereinigten Königreich und in Rumänien Fachwissen über verschiedene Aspekte der Informationstechnologie erworben.◆ Herstellung von Unterrichtstexten zu spezifischen Themen und über den Umgang mit Multimedia-

	<p>Systemen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Umfassende Ausbildung zu allen Aspekten des offenen Fernlernens. ◆ Der selbstverständliche Umgang mit Daten wurde erlernt, Datenbank-Software und -Konfiguration wurde zusammen mit der entsprechend angepaßten Version des CoBOLD-Management- und Verwaltungssystems geliefert. ◆ Angebot von Ausbildungslehrgängen in CAD und von Fernkursen zur Unterstützung der im Autobahnbau tätigen Unternehmen. (JEN)
--	---

Das Hauptmerkmal des Projekts besteht darin, daß „Verbreitung“ bereits in der Natur der Fernunterrichtsmethode angelegt ist. Folglich wurde das Verbreitungs- und Nachhaltigkeitskonzept von Anbeginn in das Projekt integriert, insofern es sich mit einem landesweiten Fernunterrichtsprogramm beschäftigt.

So wurden auch die Ziele und Ergebnisse des Projekts als „Mittel der Verbreitung“ verstanden, da sie allen relevanten Partnern offenstehen. Zur Verbreitung wurde ein Fernunterrichtsprogramm auf der Grundlage eines stationären Computer- und Videolabors eingerichtet.

Die große Nachfrage nach Fernunterricht in Rumänien war entscheidend für die Motivation der Akteure verantwortlich. Diese müssen die Bedeutung einer solchen Strategie für die Ziele und Ergebnisse des Projekts erkennen.

Stärken

Die wertvolle Zusammenarbeit mit der Nationalen Straßenbehörde kann als wichtige Stärke betrachtet werden. Dort betrachtet man das Projekt unter einer langfristigen Perspektive, wodurch dessen Entwicklung an eine weitere Zusammenarbeit mit den nationalen Behörden gebunden.

Ein solcher kooperativer Ansatz war den Verbreitungsinitiativen äußerst förderlich und schuf eine solide Grundlage für die Nachhaltigkeit der Ergebnisse.

Das Feedback seitens der Studenten, Lehrer und der nationalen Behörden zeugte vom Erfolg der Projektentwicklung und der Verbreitungsmaßnahmen.

Schwächen

Vom Management-Standpunkt aus betrachtet verlief die Projektentwicklung zwar erfolgreich, aber obwohl die Verbreitung in den Projektzielen bereits angelegt war, kostete es viel Zeit, zu lernen, welche Verbreitungsmaßnahmen nützlich und geeignet sind.

Erst nachdem die Projektleitung einige Verbreitungsinitiativen in Angriff genommen hatte (Broschüren, Informationsblätter und Websites), wurde das Nationale Tempus-Büro (NTO) auf das Projektpotential aufmerksam.

Der Projektleitung zufolge könnte hier eine mögliche Problemlösung darin bestehen, daß das NTO selbst die Zuständigkeit für die Herstellung von Broschüren und die Aktualisierung der Websites über das Internet übernimmt. Das NTO sollte Dienstleistungen zur Förderung der Verbreitung auf nationaler Ebene organisieren, die dann allen nationalen Projekten zur Verfügung stehen würden.

Die erfolgreichsten Projektergebnisse

Wenn man das Projekt als Ganzes betrachtet, so wurden wichtige Ergebnisse erreicht. Landesweit konnten Gruppen von Studenten an Fernunterrichtsprogrammen auch als Alternative zu Abendkursen teilnehmen. Den Studenten wurde zugesagt, daß Tutoren sie mit dem Fernunterrichtsprozeß vertraut machen würden. Es wurden drei verschiedene Kurse entwickelt, in deren Rahmen 50 hochqualifizierte Techniker einen Abschluß erlangten.

Dank des positiven Feedback stellt die Frage der Nachhaltigkeit bei der Weiterentwicklung und Aktualisierung der Projektergebnisse keine Problem dar.

Die kritischsten Punkte des Projekts

Der kritischste Punkt des Projekts bestand in der Entwicklung von Unterrichtsmaterial für die Fernunterrichtsprogramme. Für diese heikle Aufgabe wurden unqualifizierte Autoren herangezogen, ohne daß man sie zuvor ausreichend darauf vorbereitet hatte.

Rumänien hat kaum Autobahnen, also mußten entsprechende Fachkenntnisse importiert werden. Anscheinend konnten die wichtigsten Konzepte und Unterrichtsmaterialien im Rahmen der Projektpartnerschaft erfolgreich übertragen werden.

Ein weiterer kritischer Punkt bestand darin, daß das Erziehungsministerium damals (1992) nicht ausreichend über die rumänischen Tempus-Projekte informiert war.



**GEP 3077 BETREFFEND JEN 3077:
"COMPUTER AIDED ENGINEERING AND ROBOTICS
CENTRE NETWORK"**

Organisation: University of Transylvania, Brasov - Rumänien
EU Projektpartner: Heriot-Watt University, Canterbury (UK)
Institut National des Sciences et Techniques
Nucléaires, Saclay (F)
Projektleitung: Prof. Ioan Visa

Projektbeschreibung

<i>Ziele</i>	<ul style="list-style-type: none">◆ Aufbau eines Netzwerks von Zentren für rechnergestütztes Engineering und Robotik (Computer Aided Engineering and Robotics Centre Network).◆ Mitarbeiterschulung am Fachbereich für Maschinenelemente, Mechanik und Robotik an der Universität von Transylvanien, Brasov.◆ Entwicklung neuer Nichtgraduierten- und Postgraduierten-Studiengänge sowie industrieller Lehrgänge auf den Gebieten rechnergestütztes Engineering, Robotik, Konstruktion und Fertigung.◆ Einarbeitung der Mitarbeiter von Partnerunternehmen in neue technologische Systeme und Techniken.
<i>Ergebnisse</i>	<ul style="list-style-type: none">◆ Ressourcenzentrum mit hochtechnologischen Geräten für Studenten, Unternehmensmitarbeiter, Berater und Forscher.◆ Neue Lehrpläne zu zwei Hauptthemen: Robotik und Entwurf mechanischer Systeme für IR für Zielgruppen von Studenten ohne bzw. mit abgeschlossenem HS-Studium sowie für Unternehmensmitarbeiter.

	♦ Entwurf und Entwicklung von Unterrichtsmaterial und Lehrbüchern für acht verschiedene Kurse im Zusammenhang mit den im Lehrplan enthaltenen Fächern für Mitarbeiter und Studenten.
--	--

Das Hauptmerkmal des Projekts ist die enge Zusammenarbeit zwischen der Hochschule und den lokalen Unternehmen. Das spezifische Fachgebiet, auf das die Ziele ausgerichtet sind, ist vom Unternehmensstandpunkt aus eines der innovativsten und interessantesten. Die Unternehmen müssen ihre Standards den in Europa gängigen anpassen, und genau darin könnte das Nachhaltigkeitspotential der Projektergebnisse liegen.

In der Tat verfolgten die Projektleitung und die anderen Interessenten mit der Errichtung des Zentrums die Absicht, den Studenten qualitativ hochwertige Lernmittel in die Hand zu geben und den Unternehmen gleichzeitig Beratungsdienste anzubieten.

Von Anbeginn war die Verbreitung in das Projekt integriert, was dadurch erleichtert wurde, daß das Projekt in jeder seiner Entwicklungsphasen auf der Kooperation zwischen Hochschulen und lokalen Unternehmen beruhte.

Alle der oben aufgeführten Ergebnisse verfügten in zweierlei Hinsicht über ein hohes Nachhaltigkeitspotential: einerseits in bezug auf die Universitätskurse, d.h. den Nutzen des Zentrums für Ausbildungszwecke, und andererseits in bezug auf den Beratungsbedarf der Unternehmen, d.h. deren Bedarf an Unterstützung durch ein spezifisches Forschungszentrum, das in der Lage ist, sie rechtzeitig mit stets aktuellen Informationen und Daten zu versorgen.

Stärken

Die Hauptstärke des Projekts lag in den klaren Vorstellungen dahingehend, „wie das Zentrum sich selbst tragen könnte“.

Es wurden zwei mögliche Finanzierungsquellen ermittelt: erstens die größere Anzahl Studenten, die sich für ein solches spezifisches Fachgebiet immatrikulieren würde, zweitens der jeweils ein Jahr gültige Dienstleistungsvertrag, den alle interessierten Unternehmen zwecks Beratung abschließen würden.

Um diesen Nachhaltigkeitsprozeß zu unterstützen, pflegte und erweiterte die Projektleitung die bestehende internationale Zusammenarbeit und organisierte die Verbreitung mittels verschiedener Medien und Konferenzen, um die wichtigsten Projektergebnisse zu fördern.

Schwächen

Das schwächste Element des Projekts war die mangelnde langfristige Planung, da für viele der Unternehmen die Zukunft kaum vorhersehbar ist. Das heißt, jede eingeführte Bildungsstruktur oder -maßnahme kann bereits nach kurzer Zeit wieder veraltet sein.

Außerdem verhindern fehlende Qualifikationen in Projektmanagement eine umfassende Nutzung des Projektpotentials. Dies war vor allem darauf zurückzuführen, dass Projektleiter nicht in Projektmanagement ausgebildet wurden. Diejenigen, die für die Potentiale des Tempus-Programm empfänglich waren, mußten in „neuen“ Rollen agieren.

Die erfolgreichsten Projektergebnisse

Viele Unternehmen haben im Rahmen der Projektentwicklung aktiv mit den Hochschulen zusammengearbeitet. Diese Kooperationsbeispiele könnten als „integrierte“ oder „eingebettete“ Maßnahmen beschrieben werden.

Es wurden überall in Rumänien große Konferenzen veranstaltet, um die Zukunft der Projektergebnisse darzustellen und zu diskutieren. Für einen breiteren Anwendungsbereich wurden sieben Lehrbücher erstellt.


Es wurden erfolgreiche Kontakte zwischen internationalen Käufern, rumänischen Herstellern und der Hochschule hergestellt.

Die kritischsten Punkte des Projekts

Die Hauptsorgen seitens der Projektleitung hatten ihren Ursprung in der Finanzknappheit der rumänischen Unternehmen, die keine Mittel für die Forschung zur Verfügung stellen konnten.

Es war äußerst schwierig, auf Unternehmen zuzugehen, und eine abgestimmtes Vorgehen war notwendig um sich ihrer Teilnahme zu versichern.

Es fehlten qualifizierte Projektteilnehmer, insbesondere was das Verständnis und die Durchführung eines qualitativ hochwertigen Projektmanagements anbelangte. Zu diesem Zweck sollten Schulungsmaßnahmen eingeleitet werden, um Projektleiter und andere Interessenten zu qualifizieren.



**TEMPUS TACIS GEP - 8547/94:
„MODERNISATION OF CURRICULA IN ECONOMICS AT
DNEPROPETROVSK STATE UNIVERSITY (UKRAINE)“**

Organisation: Dnepropetrovsk State University (UKR)
EU Projektpartner: Universitet van Amsterdam (NL)
Katholieke Universitet Leuven (B)
Projektleitung: Henk van Erde
A. Ermakov

Projektbeschreibung

<i>Ziele</i>	<ul style="list-style-type: none">◆ Entwicklung und Umsetzung eines neuen Kurses in Wirtschaftswissenschaften◆ Neustrukturierung des bestehenden Wirtschaftswissenschaftskurses für Ingenieure◆ Aufbau eines Weiterbildungszentrums für Wirtschaftswissenschaftler
<i>Ergebnisse</i>	<ul style="list-style-type: none">◆ Ein neuer Lehrplan und neue Kurse in Wirtschaftswissenschaften sowie überarbeitete Kurse in Wirtschaftswissenschaften für Ingenieure◆ Weiterbildungszentrum für Wirtschaftswissenschaftler◆ Wirtschaftswissenschaftliche Bibliothek am Institut für Angewandte Physik und Technologie auf neuestem Stand◆ Verbesserte und computerisierte Lehr- und Lerninfrastruktur

Das Projekt findet am Institut für Angewandte Physik und Technologie (IAPT) der Dnepropetrovsk Staatsuniversität statt, früher Ausbildungsstätte für Raktenspezialisten war, in einer Stadt die bis 1991 Ausländern nicht zugänglich war. Obwohl es an der Universität auch eine Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät gibt, wurde entschieden, das Projekt nicht dort anzusiedeln, da das Lehrpersonal meist schon alt war und nur geringe Fremdsprachenkenntnisse besaß. Das Hauptziel des Projekts ist die Modernisierung der bestehenden Wirtschaftslehrpläne durch die Überarbeitung des Studienganges in Wirtschaftswissenschaften (1993 begonnen) und des wirtschaftswissenschaftlichen Studienganges für Ingenieure. Mit diesem Ziel ging die Idee einher, durch Besuche bei Banken, Industrieunternehmen usw. Zugang zu westlichen Praktiken zu ermöglichen.

Die Universität ist nun weiter gegangen und hat ein Institut für Internationale Wirtschaftswissenschaften gegründet, das 1997 operationsfähig wurde und auf den GEP-Ergebnissen basiert. Das Institut und seine Lehrpläne sind vom Bildungsministerium anerkannt. Das neue Institut wird fünf Lehrstühle/Abteilungen beherbergen für Buchhaltung, Recht, Information, Wissenschaft und Management von Humanressourcen.

Zwei Lehrpläne sind vollständig und 26 der 45 unterrichteten Kurse sind neu entwickelt oder modernisiert worden.

Stärken

Eine der Stärken des Projekts war sein professionelles Management. Während der EU Vertragnehmer sich um die vertraglichen Aspekte kümmerte, hatten bei der Umsetzung des Projekts der EU und der ukrainische Koordinator eine gleichbedeutende Rolle. Die Aufgaben und Pflichten der Projektteilnehmer für die Umsetzung der Projektergebnisse waren eindeutig festgelegt.

Eine weitere Stärke des Projekts waren das Engagement und die Unterstützung seitens der leitenden und mittleren Führungsebenen der Partneruniversität in Dnepropetrovsk.

Eine dritte Stärke war die Tatsache, daß das Projekt sich auf machbare Ergebnisse konzentrierte. So wurde nicht auf die Entwicklung völlig neuer Lehrpläne mit relativ unsicheren Anerkennungschancen durch das Bildungsministeriums abgezielt, sondern man konzentrierte sich auf die Umstrukturierung schon bestehender Lehrpläne mit einer hohen Chance der Anerkennung.

Schwächen

Eine Schwierigkeit bestand in der Herstellung von Kontakten zwischen Universität und Industrie aufgrund mangelnder Kommunikation und gegenseitiger Kenntnis. Eine weitere Schwierigkeit bestand in der Erreichung der gewünschten Ost-West Mobilitätszahlen, was auf die stundenmäßig großen Verpflichtungen des Dnepropetrovsker Lehrkörpers zurückzuführen ist. Außerdem wurde das Projekt mit dem Problem verspäteter regulärer Gehaltszahlungen in Dnepropetrovsk konfrontiert, was einige wichtige Projektmitarbeiter zum Verlassen der Universität bewegte.

Verbreitungs- und Nachhaltigkeitsmassnahmen

Das Konsortium des Tempus GEP 8547 hatte die Idee, ein Netzwerk auf dem Gebiet der Wirtschaftswissenschaften für die ganze Ukraine ins Leben zu rufen. Das erste Treffen dieses Projektnetzwerkes fand in Odessa vom 28. bis 30. September 1996 statt. Ungefähr 35 Teilnehmer vertraten die EU Delegation Kiev, die Tacis Koordinationsstelle, das Bildungsministerium, das Civil Education Project der Soros Stiftung, und natürlich die westlichen und ukrainischen Vertreter aller Tempus Projekte in Wirtschaftswissenschaften in der Ukraine. Über die Konferenz berichtete auch das ukrainischen Fernsehen (Kurzbericht in den Nachrichten vom 29. September) und die Odessaer Zeitungen.

Die erfolgreichsten Projektergebnisse

Über die ursprünglich geplanten Projektergebnisse hinaus ist, vom Gesichtspunkt der Verbreitung und Nachhaltigkeit, die Idee des Aufbaus eines Ukraine-weiten Netzwerkes aller Tempus Wirtschaftsprojekte der größte Erfolg des Projekts.

Die Idee wurde geboren nachdem die Tempus Projektmanager sich klar wurden, daß nur wenig Anstrengung notwendig war, um Kommunikation zwischen den Projekten zu verbessern, wovon alle Seiten profitieren würden. Die Aufrechterhaltung und Verbesserung des Wissensstandes in den teilnehmenden Universitäten war ein weiterer Beweggrund.

Das erste Treffen konzentrierte sich z.B. auf die beste Art den Informationsaustausch zu gestalten, wie nachhaltige Auswirkung von Projekten in der Universität erreicht werden kann, welche Hindernisse und welche Möglichkeiten es zur Zeit für Veränderungen im Bildungssystem gibt.

Die Tabelle faßt die Ergebnisse zusammen:

Hauptbereiche der Zusammen- arbeit	Konkrete beschlossene Aktionen
<ul style="list-style-type: none"> ▫ Verbreitung der Ergebnisse innerhalb des Netzwerkes ▫ Unterstützung durch das Netzwerk zur Antragstellung für neue Projekte (insbesondere GEP) ▫ Benutzung gemeinsamer technischer Einrichtungen zur Veröffentlichung neuen Lehrmaterials ▫ Gemeinsame Arbeit für ein Projekt-Management-Glossar ▫ Gegenseitiger Austausch des Lehrpersonals, das an Tempus Weiterbildungsmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Regelmäßige Veröffentlichung eines gemeinsamen Informationsbulletins (gedruckt und auf Internet). ▫ Beschreibung jedes Projekts (möglicherweise auf Internet) mit Information zu: Hauptziel, Ergebnisse in Form von neuen Kursen und Lehrmaterial. ▫ Liste des neuen Lehrmaterials zur Verteilung im Netzwerk. ▫ Einladung an "Betroffene Außenseiter " wie das Bildungsministerium, der British Council, die Soros Stiftung, usw. zur Teilnahme am Netzwerk. ▫ Benutzung von Internet und WWW als Kommunikationsmittel wo möglich.

teilgenommen hat.	
-------------------	--

Die kritischsten Punkte des Projekts/der Projekte

Das Risiko, daß das Netzwerk ausschließlich auf die "Tempus-Familie" begrenzt bleibt, besteht, wenn nicht genug Anstrengung unternommen wird, auch andere wichtige "stakeholder" miteinzubeziehen. Um dies zu vermeiden, sollte das Netzwerk laufende und schon beendete Tempus-Projekte aufnehmen, und darüber hinaus auch andere internationale Geberorganisationen und andere Institutionen einbeziehen, die an der Reform der Lehre der Wirtschaftswissenschaften beteiligt sind.

Um eine Auswirkung auf die Reform der Hochschulbildung im Bereich der Wirtschaftswissenschaften zu erzielen, sollte das Netzwerk auch Akteure auf der nationalen Eben einbeziehen, z.B. das Bildungsministerium und den nationalen Ausschuß für Akkreditierung.

Zu Beginn hatte der EU Koordinator eine herausragende Rolle im Aufbau des Netzwerkes. Das Netzwerk kann jedoch auf Dauer nur erfolgreich sein, wenn die Verantwortung auf die Ukrainer übergeht.

Ein Hauptpunkt ist die Finanzierung einer solchen Initiative. Zur Zeit des Schreiben waren verschiedene Möglichkeiten in der Diskussion aber noch keine endgültige Lösung war gefunden.

TEIL III
NÜTZLICHE INFORMATIONEN



INFORMATIONEN ZU NATIONALEN TEMPUS BÜROS

Bulgarien

Nationale Unterstützungsagenturen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und der Verbreitung der Tempus-Ergebnisse:

Das bulgarische Tempus-Büro arbeitet als Teil des Bildungsministeriums eng mit der Nationalen Behörde für die Anerkennung von Studienleistungen zusammen.

Die Nationale Socrates-Agentur befindet sich im Aufbau. Die Projektergebnisse in bezug auf die Qualitätssicherung der Hochschulbildung in Bulgarien sowie hinsichtlich der Evaluierung, Selbstbeurteilung und Anerkennung vorhandener Fachausbildungen und Hochschulen werden direkt umgesetzt und für die Formulierung der Aufgaben zweier Agenturen verwendet.

Hauptbeteiligte am Tempus-Programm sind die Hochschulen und deren Mitarbeiter.

NTO-Initiativen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und -Ergebnisse:

Das Bulgarische Tempus-Büro hat einige Aktivitäten zur Verbreitung von Projektergebnissen initiiert:

- 3 Regionalkonferenzen (in Plovdiv, Rouse und Varna) im April und Mai 1997 zur Vorstellung und Verbreitung der Ergebnisse der Tempus-Projekte. Alle Hochschulen dieser Region werden ihre Tempus-Projekte und deren Haupterrungenschaften vorstellen. **Ergebnisse: 3 Mitteilungsblätter.**
- Nationales Informationsseminar im Juni 1997 zur Vorstellung, Verbreitung und Förderung der im Rahmen des bulgarischen

Tempus-Programms erzielten Ergebnisse. Alle im Hochschulbereich des Landes tätigen bulgarischen Akteure, Organisationen, Einrichtungen usw. sollen zwecks Erfahrungsaustausch daran teilnehmen. **Ergebnis: Ein Tempus-Buch '97.**

- Nationales Seminar zum Thema Hochschulmanagement im September 1997, um die auf diesem Gebiet in den EU-Mitgliedstaaten und den Partnerländern gesammelten Erfahrungen zu diskutieren, weiterzugeben und umzusetzen. Vertreter der bulgarischen Hochschulen, Ministerialbeamte, führende EU-Experten und Mitarbeiter anderer Nationaler Tempus-Büros sind aufgefordert, daran teilzunehmen. **Ergebnis: Leitfaden zum Thema Hochschulmanagement.**
- Teilnahme der Mitarbeiter des bulgarischen NTO an mehreren Aktivitäten (Seminare, Workshops) im Rahmen des TOP-Projekts und an der Arbeitsgruppe in TOP 1-4 zur Erstellung von Handbüchern zu den Themen Hochschulmanagement (Budapest), Qualitätssicherung (Warschau), Verbreitung (Riga) usw. **Ergebnis: Verbreitung und Austausch von Erfahrungen.**

Nationale/Internationale Netzwerke zur Versorgung der Projektleiter mit für die Verbreitung und Nachhaltigkeit der Tempus-Projekte und -Ergebnisse nützlichen Informationen:

Kontakte und Beziehungen zu anderen EU-Programmen/-projekten bestehen, um die Ergebnisse des Tempus-Programms und anderer Programme (z.B. des Phare Management-Ausbildungsprogramms) unter Nutzung bestehender Netzwerke und Ausbildungszentren zu verbreiten.

Verzeichnisse und Datenbanken, die Tempus-Ergebnisse aufführen:

- Veröffentlichung und Verbreitung eines Tempus-Buches '96 und '97 mit wichtigen Informationen über das Tempus-Programm sowie die Tempus-Projekte und -Ergebnisse in Bulgarien. Diese Bücher gehen

an die Hochschulen, das Bildungsministerium, relevante öffentliche Organisationen und Einrichtungen im Hochschulbereich, die EU-Partner, die Stiftung, die Europäische Kommission usw.

- Veröffentlichung periodischer Broschüren und Mitteilungsblätter mit wichtigen Informationen über die Ergebnisse der Tempus-Projekte.
- Homepage im INTERNET zur Vorstellung der Tempus-Projekte und -Ergebnisse sowie regelmäßige Aktualisierung der relevanten Projektinformationen (Teilnehmer, Ziele, Aktivitäten, wichtigste Ergebnisse).
- Aufbau und regelmäßige Aktualisierung einer Tempus-Datenbank mit relevanten Informationen über die bulgarischen Tempus-Projekte.

Tschechische Republik

Nationale Unterstützungsagenturen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und der Verbreitung der Tempus-Ergebnisse:

Die Hochschulen nehmen diese Rolle auch im Rahmen einiger spezifischer Projekte wahr (z.B. CME 1036/95).

NTO-Initiativen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und -Ergebnisse:

- ◆ Jährliche Veröffentlichung der GEP-Ergebnisse in tschechischer und englischer Sprache
- ◆ Einrichtung einer Tempus-Webseite für die Verbreitung der Projektergebnisse
- ◆ Veröffentlichung über Tempus-Initiativen in bezug auf Messen für Studenten in tschechischer, spanischer, schwedischer, französischer und portugiesischer Sprache
- ◆ Zweimal im Jahr ausgestrahlte Radiosendungen

- ◆ Veranstaltung von Seminaren, zu denen die GEP-Partner eingeladen werden
- ◆ 1993: erster tschechischer Tempus-Workshop und Verbreitung der GEP-Ergebnisse mittels an alle Hochschulen und relevanten Einrichtungen versandter Protokolle

Verzeichnisse und Datenbanken, die für Tempus-Ergebnisse verwendet werden könnten:

Webseite: www.csvs.cz
Tempus-Büro in Brüssel: Datenbank bis 1993

Estland

Nationale Unterstützungsagenturen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und der Verbreitung der Tempus-Ergebnisse:

Das estnische Tempus-Büro ist die einzige Organisation, die Tempus-Projekte unterstützt.

NTO-Initiativen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und -Ergebnisse:

Baltisches GEP-Seminar (September 1996) mit Protokoll: eine wichtige „gemeinsame Veranstaltung“, die in Jurmala (Lettland) dank vereinter Bemühungen des estnischen, lettischen und litauischen Tempus-Büros sowie der Europäischen Stiftung für Berufsbildung zustande kam.

Die begrenzte Information in diesem Phare-Land bedarf einer Erklärung: Estland ist ein sehr kleines Land, wo sich Information im allgemeinen schnell verbreitet. Die estnischen Universitäten sind im Tempus-Programm sehr aktiv und sind im Rahmen baltischer

Initiativen immer präsent. Das Hauptmerkmal ist die gute Kommunikation zwischen den Projektakteuren, die ihre Erfahrungen austauschen und oft Problemlösungen finden, die u.U. besser als die vom NTO vorgeschlagenen sind.

Vor diesem Hintergrund wird e-mail und das Internet eine wichtige Rolle spielen, auch wenn das NTO bisher noch keine eigene Homepage besitzt.

Ungarn

Nationale Unterstützungsagenturen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und der Verbreitung der Tempus-Ergebnisse:

Rektorenkonferenz

NTO-Initiativen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und -Ergebnisse:

- ◆ Regionale Tempus Informationsstellen
- ◆ Mitteilungsblatt/Handbuch
- ◆ Andere Publikationen
- ◆ Organisation von „Tempus- Ehemaligen“

Nationale/Internationale Netzwerke zur Versorgung der Projektleiter mit für die Verbreitung und Nachhaltigkeit der Tempus-Projekte und -Ergebnisse nützlichen Informationen:

- ◆ Tempus Netzwerk
- ◆ Workshop für Projektkoordinatoren

Verzeichnisse und Datenbanken, die Tempus-Ergebnisse enthalten könnten:

- ◆ Veröffentlichungen, Internet
- ◆ Homepage

Letland

Nationale Unterstützungsagenturen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und der Verbreitung der Tempus-Ergebnisse:

Academic Information Centre, Valnu 2, LV-1098 (ENIC-NARIC)

NTO-Initiativen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und -Ergebnisse:

- ◆ Broschüre: „Tempus in Lettland“, mit einer Analyse aller Projekte (einschließlich der wichtigsten Ergebnisse)
- ◆ Baltisches GEP-Seminar (September 1996) mit Protokoll: eine wichtige „gemeinsame Veranstaltung“, die in Jurmala (Lettland) dank vereinter Bemühungen des estnischen, lettischen und litauischen Tempus-Büros sowie der Europäischen Stiftung für Berufsbildung zustande kam.
- ◆ Homepage im Internet mit Kurzinformationen über jedes Projekt

Nationale/Internationale Netzwerke zur Versorgung der Projektleiter mit für die Verbreitung und Nachhaltigkeit der Tempus-Projekte und -Ergebnisse nützlichen Informationen:

- ◆ Thematische Netzwerke in ERASMUS
- ◆ EAIE (Jahreskonferenzen)
- ◆ Gruppierung nach Fach-/Berufsgebieten

Verzeichnisse und Datenbanken, die Tempus-Ergebnisse enthalten:

Homepage im Internet mit Kurzinformationen über jedes Projekt

Litauen

Nationale Unterstützungsagenturen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und der Verbreitung der Tempus-Ergebnisse:

Das litauische Tempus-Büro ist die offizielle Einrichtung, die die Verbreitung der Ergebnisse der Tempus-Projekte erleichtern kann. Zur Zeit gibt es keine nationalen Unterstützungsagenturen für den Hochschulbereich.

In dieser Hinsicht wäre die Vernetzung der litauischen Einrichtungen eine wichtige Aufgabe.

NTO-Initiativen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und -Ergebnisse:

Die litauischen Hochschuleinrichtungen organisieren normalerweise interne Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch und zur Vorstellung der Ergebnisse laufender Tempus-Projekte.

Das NTO versorgt die nationalen Hochschuleinrichtungen mit allgemeinen Informationen.

Baltisches GEP-Seminar (September 1996) mit Protokoll: eine wichtige „gemeinsame Veranstaltung“, die in Jurmala (Lettland) dank vereinter Bemühungen des estnischen, lettischen und litauischen Tempus-Büros sowie der Stiftung zustande kam.

Ehemalige Jugoslawische Republik Mazedonien

Allgemeine Bemerkung:

Tempus Aktivitäten begannen in der zweiten Hälfte 1996 und die Arbeit im Rahmen des regulären Tempus-Programms begann 1997. Zur Zeit der Zusammenstellung des Handbuchs waren nur 30 individuell Mobilitätszuschüsse bewährt. Mit Beginn der Durchführung der ersten Kompaktmaßnahmen und Gemeinsamer Europäischer Projekte werden Verbreitung und Nachhaltigkeit besondere Beachtung finden. Mit Hinsicht auf das begrenzte Tempus-Budget und den späten Beginn des Tempus-Programms, sind Maßnahmen zur Verbreitung und Nachhaltigkeit von großer Bedeutung.

Nationale Unterstützungsagenturen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und der Verbreitung der Tempus-Ergebnisse:

- ◆ Zu Beginn wird das Nationale Tempus-Büro eine Schlüsselfunktion haben.
- ◆ Das Ministerium für Bildung und Sport und das Wissenschaftsministerium werden die Verbreitung und Nachhaltigkeit von Tempus-Ergebnissen auf nationaler Ebene unterstützen.
- ◆ Die beiden mazedonischen Universitäten und ihr Personal sowie andere Organisationen und Unternehmen werden Förderer und Akteure des Programms sein.
- ◆ Es gibt zur Zeit keine nationalen Agenturen für Hochschulbildung.

NTO-Initiativen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und -Ergebnisse:

- ◆ Organisation von Lehrgangsseminaren zu GEP- und CME-Management.
- ◆ Vorbereitung, Organisation und Teilnahme an Informationsveranstaltungen (Seminare, Konferenzen, Ausstellungen), die dem Erfahrungsaustausch und der Verbreitung von Tempus-Ergebnissen dienen.
- ◆ Vorbereitung einer Broschüre über die Hochschulbildung in der Früheren Jugoslawische Republik Mazedonien.
- ◆ Entwicklung eines Verzeichnisses aller Tempus-Projekten mit mazedonischer Beteiligung.

- ◆ Teilnahme von akademischen Experten und Universitäts- und Ministerialverwaltungspersonal und vom Personal des Tempus-Büros an Seminaren im Rahmen von TOP und anderer Aktivitäten in den Phare und EU-Ländern.
- ◆ Vorbereitung einer Informationsbroschüre über Tempus-Aktivitäten.
- ◆ Tempus-Mitteilungsbrief.

Nationale/Internationale Netzwerke zur Versorgung der Projektleiter mit für die Verbreitung und Nachhaltigkeit der Tempus-Projekte und -Ergebnisse nützlichen Informationen:

- ◆ Nationale Rektorenkonferenz
- ◆ Internationale Netzwerke:
 - EAIE - European Association for International Education
 - Netzwerke für europäische Programme in Bildung, Forschung und Entwicklung

Verzeichnisse und Datenbanken, die für Tempus-Ergebnisse verwendet werden könnten:

- ◆ Entwicklung einer mazedonischen Tempus Homepage mit relevanten Informationen
- ◆ Veröffentlichung und Verbreitung von Tempus-Büchern mit Informationen über das Tempus-Programm, Projekte mit mazedonischer Beteiligung und Projektergebnisse.

Polen

Nationale Unterstützungsagenturen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und der Verbreitung der Tempus-Ergebnisse:

Das NTO unterstützt als einzige Einrichtung in Polen die landesweite Verbreitung der Tempus-Ergebnisse.

NTO-Initiativen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und -Ergebnisse:

- ◆ Kofinanzierung der GEP während des ersten Projektjahres, um die Anlaufphase zu erleichtern
- ◆ Ausbildung der polnischen Projektleiter in GEP-Management
- ◆ Veranstaltung von Konferenzen zum Erfahrungsaustausch und zur Verbreitung der Projektergebnisse
- ◆ Einrichtung von GEP-Verzeichnissen mit Informationen über alle Projekte, an denen polnische Partner beteiligt sein sollen.

Nationale/Internationale Netzwerke zur Versorgung der Projektleiter mit für die Verbreitung und Nachhaltigkeit der Tempus-Projekte und -Ergebnisse nützlichen Informationen:

Keine

Verzeichnisse und Datenbanken, die für Tempus-Ergebnisse verwendet werden könnten:

- ◆ Das NTO hat ein Verzeichnis mit Informationen über die Tempus-GEP zusammengestellt.
- ◆ Die Hochschulen haben eigene Datenbanken, die jedoch nicht für diese Zwecke verwendet wird.

- ◆ Eine allgemeine Datenbank wird vom NTO für statistische und Berichtszwecke genutzt.

Rumänien

Nationale Unterstützungsagenturen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und der Verbreitung der Tempus-Ergebnisse:

- ◆ Nationale SOCRATES-Agentur
- ◆ Nationale LEONARDO-Koordinierungsstelle
- ◆ Bildungsministerium - Abteilung für europäische Integration
- ◆ Nationalrat für die Evaluierung und Anerkennung akademischer Leistungen
- ◆ Nationalrat für die Finanzierung des Hochschulwesens
- ◆ Nationalrat für Hochschulforschung

NTO-Initiativen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und -Ergebnisse:

- ◆ Nationale Tempus-Konferenz zum Thema Kooperation zwischen Hochschulen und Unternehmen vom 15. bis 16. November 1996
- ◆ Seminar zum Thema Hochschulmanagement vom 29. bis 30. November 1996 in Bukarest
- ◆ Jährliches Seminar (normalerweise im Oktober) zum Thema Leitung von Tempus-GEP, einschließlich Aspekten der Verbreitung und Nachhaltigkeit - praktische Hinweise und Beantwortung von Fragen
- ◆ Tempus I (1991-1994) ROMANIA - An Internal Overview, Bericht über die Ergebnisse von Tempus I, der an die Hochschulen und andere Akteure versandt wird

- ◆ Nationales Kompendium 1993-1994
- ◆ Nationales Kompendium 1994-1997
- ◆ Eine Broschüre zum Thema kurze Studiengänge: Short Term Higher Education - 1993
- ◆ Rumänisches NTO, Informationsblätter - Nr. 1 bis 8
- ◆ Nationale Ausstellung Tempus I, Universität Bukarest, 3.-21. Oktober 1994

Nationale/Internationale Netzwerke zur Versorgung der Projektleiter mit für die Verbreitung und Nachhaltigkeit der Tempus-Projekte und -Ergebnisse nützlichen Informationen:

- ◆ CRE - Europäische Hochschulrektorenkonferenz
- ◆ ESMT - Zentrum für strategisches Hochschulmanagement
- ◆ EAIE - Europäischer Verband für Internationale Bildung
- ◆ CNR - Nationale Rektorenkonferenz - Rumänien

Verzeichnisse und Datenbanken, die für Tempus-Ergebnisse verwendet werden könnten:

<i>Verzeichnisse</i>	<i>Datenbanken</i>
Website des rumänischen NTO: www.tempus.kappa.ro <ul style="list-style-type: none"> ◆ Informationen über Veröffentlichungen des rumänischen NTO; ◆ Information über laufende Projekte; ◆ Informationen über die Anrechnung von Studienleistungen. 	Datenbank (Oracle) des rumänischen NTO
Internes Computer-Netzwerk des rumänischen NTO: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Überwachungsverzeichnis, einschl.: 	Datenbank (Oracle) der Europäischen Stiftung für Berufsbildung

<i>Verzeichnisse</i>	<i>Datenbanken</i>
<ul style="list-style-type: none">◊ Berichte über Vor-Ort-Besuche und Projektberichte (für interne Zwecke);◊ Winword-Dateien mit einer Liste von Veröffentlichungen für jedes Projekt;◆ Tempus I (1991-1994) ROMANIA - An Internal Overview, ein Bericht über die Ergebnisse von Tempus I.	

Slowakische Republik

Nationale Unterstützungsagenturen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und der Verbreitung der Tempus-Ergebnisse:

Die Slowakische Academic Association for International Cooperation (SAAIC), eine Nicht-Regierungsorganisation, vereint unter ihrem Dach:

- ◆ Nationales Tempus-Büro
- ◆ Nationale Sokrates - Koordinierungsstelle
- ◆ Nationale Leonardo-da-Vinci-Koordinierungsstelle

NTO-Initiativen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und -Ergebnisse:

Über die SAAIC werden folgende nationale Initiativen organisiert:

- ◆ Allgemeine Informationsveranstaltung
- ◆ Regelmäßige Kontakte mit und Besuche bei den Universitäten

Nationale/Internationale Netzwerke zur Versorgung der Projektleiter mit für die Verbreitung und Nachhaltigkeit der Tempus-Projekte und -Ergebnisse nützlichen Informationen:

- ◆ Tempus-Mitteilungsbrief (auf slowakisch)
- ◆ Nationales Kompendium (Liste aller laufenden Projekte mit slowakischen Partnern)
- ◆ Nationale Ergebnisberichte
- ◆ Die Ergebnisse aller Projekte werden veröffentlicht und verbreitet

Verzeichnisse und Datenbanken, die Tempus-Ergebnisse enthalten könnten:

- ◆ Alle oben angeführten Informationen sind veröffentlicht
- ◆ Alle laufenden Projekte sind in eine Datenbank eingespeist

Slowenien

Nationale Unterstützungsagenturen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und der Verbreitung der Tempus-Ergebnisse:

- ◆ Slowenisches Ministerium für Bildung und Sport
- ◆ Slowenische Agentur für technologische Entwicklung
- ◆ Fonds des Wissenschaftsministeriums für technologische Entwicklung
- ◆ Technologieparks in Ljubljana und Maribor

NTO-Initiativen zur Unterstützung der Tempus-Projekte und -Ergebnisse:

- ◆ Vergabe von Fördermitteln an 13 Projekte als JEN in den Jahren 94-96
- ◆ Alle neuen Tempus-Kurse erhalten nationale Fördermittel

Nationale/Internationale Netzwerke zur Versorgung der Projektleiter mit für die Verbreitung und Nachhaltigkeit der Tempus-Projekte und -Ergebnisse nützlichen Informationen:

Keine

Verzeichnisse und Datenbanken, die für Tempus-Ergebnisse verwendet werden könnten:

- ◆ Das NTO hat zwei Verzeichnisse organisiert und zusammengestellt, das eine mit Informationen über die Tempus-GEP 1991-1996 und das andere über die Tempus - Gemeinsamen Europäischen Netze 1994-1996. Diese Information sind auch über die NTO-Homepage verfügbar: WWW.MZT.SI



NATIONALE TEMPUS-BÜROS IN DEN PHARE PARTNERLÄNDERN

Albanien

Albanisches Tempus-Büro
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Boulevard Zhan D'Ark
ALB - Tirana
Tel.: (355)42-62083
Fax: (355)42-62083
E-mail: tempus@medu.tirana.al

Bosnien-Herzegowina

Diese Anschrift stand bei
Drucklegung noch nicht zur
Verfügung. Bitte wenden Sie sich an
die Europäische Stiftung für
Berufsbildung, Tempus Department
(siehe Anschrift auf Seite 39).

Bulgarien

Bulgarisches Tempus-Büro
Bd. Tzar Osoboditel, 29
BG - 1000 Sofia
Tel: (359)2-440775/446450
Mobilfunk: (359)88620840
Fax: (359)2-440775
E-mail: sduk@tempus.uni-sofia.bg

Tschechische Republik

Tschechisches Tempus-Büro
U Luzického semináře 13/90
CZ - 118 00 Prague 1
Tel.: (420)2-57321071
Fax: (420)2-538187
E-mail: tempus@csvs.cz

Estland

Estnisches Tempus-Büro
Tõnismägi 2
EE - 0001 Tallinn
Tel.: (372)6-460058
Fax: (372)6-460057
E-mail: katri@tempus.estnet.ee
mare@tempus.estnet.ee

Ehemalige Jugoslawische Republik Mazedonien

Nationales Tempus-Büro
Ministry of Science
Ilidenska bb
Former Yugoslav Republic of
Macedonia -
91000 Skopje
Tel: (389)91-118.630
Fax: (389)91-128.446
E-Mail: aspasiya@zic.gov.mk

Ungarn

Ungarisches Tempus-Büro
Ajtósi Dürer sor 19-21
H - 1146 Budapest
Tel.: (36)1-2515641
(36)1-2515647
Fax: (36)1-3430164
E-mail: hto@tempus.huninet.hu

Postanschrift: P.O.B. 508
H - 1438 Budapest 70

Litauen

Litauisches Tempus-Büro
Volano str. 2/7
LT - 2691 Vilnius
Tel.: (370)2-629140
Fax: (370)2-226301
E-mail: tempus@ktl.mii.lt

Lettland

Lettisches Tempus-Büro
Valnu iela 2
LV - 1098 Riga
Tel.: (371)7-223983
Fax.: (371)7-820171
E-mail: tempus@tempus.apa.lv

Polen

Polnisches Tempus-Büro
Foundation for the Development of
the Education System
Al. Szucha 25
PL - 00 918 Warszawa
Tel.: (48)22-6284049
(48)22-6292483
Fax: (48)22-6223704
E-mail:tempus@kaliopie.men.waw.pl

Rumänien

Rumänisches Tempus-Büro
Stefan Furtuna Str. 140
RO - 79782 Bucharest 6
Tel.: (40)1-6385812
(40)1-6373590
(40)1-3124577
Fax: (40)1-3121065
E-mail: info@tempus.kappa.ro

Slowakische Republik

Slowakisches Tempus-Büro
Staré Grunty 52
SK - 842 44 Bratislava
Tel.: (421)7-726129
Fax: (421)7-720264
E-mail: sq_nto@uip.sanet.sk

Slowenien

Slowenisches Tempus-Büro
Slovenska 50
SLO - 1000 Ljubljana
Tel.: (386)61-1311107
(386)61-1310212
Fax: (386)61-1324140
E-mail: albin.babic@mzt.si

TEMPUS INFORMATIONSTELLEN IN DEN NEUEN UNABHÄNGIGEN STAATEN UND DER MONGOLEI

Armenien

Tempus Information Point
Nalbandyan Street, 34/5
ARM 375010Yerevan
Tel.: (374) 2 56 51 82
Fax: (374) 2 151 916
E-mail: root@dakor.arminco.com

Aserbaidshjan

Tempus Information Point
Tacis Coordinating Unit
Government House, 8th Floor,
Room 844
AZB 370016Baku
Tel.: (99) 412 939 514
Fax: (99) 412 937 638
E-mail: jkasimov@eccu.baku.az

Weißrußland

Tempus Information Point
Republican Institute of Higher
Education
Maskouskaya str. 15
BR 220001Minsk
Tel.: (375) 172 228 310
Fax: (375) 172 228 315
E-mail: gancher@study.minsk.by

Georgien

Tempus Information Point
Tacis Coordinating Unit
State Committee for Science and
Technology
Chanturia str. 12
GEO 380004Tbilisi
Tel.: (995) 32 988 529
or 32 995 504
Fax: (995) 32 988 437
E-mail: office@cutacis.kheta.ge

Kasachstan

Tempus Information Point
Tacis Coordinating Unit
Ul. Zheltoksan 115 R. 516
KAZ 480091Almaty
Tel.: (7) 3272 50 61 75
Fax: (7) 3272 50 76 10
E-mail: francis.hania@almaty.kz

Kirgistan

Tempus Information Point
Tacis Coordinating Unit
ul. Abdymomunova 205 - room 20
KYR 720000Bishkek
Tel.: (7) 3312 225 789
or (7) 3312 224 569
Fax: (7) 3312 225 789
E-mail: tacis@imfiko.bishkek.su

Moldau

Tempus Information Point
Technical University of Moldova
Stefan cel Mare bd. 168
MOL 2004Chisinau
Tel.: (373) 223 72 82
Fax: (373) 224 13 26
E-mail: declerq@tacis.moldova.su

Mongolei

Tempus Information Point
Ministry of Science and Education
P.O. Box 24-692
MNG 210644Ulaanbaatar
Tel.: (976) 1 327 495
Fax: (976) 1 323 158
E-mail: numelect@magicnet.mn

Russische Föderation

Tacis Coordinating Unit
Smolensky Boulevard 3/5
RF-119898Moscow
Tel.: (7)502-2202061
Fax: (7)502-2202060
e-mail: postmaster@cutacis.msk.su

Tadschikistan

Tempus Information Point
Tacis Coordinating Unit
Prospekt Rudaki 44-46 - room 103
TAD 734025Dushambe
Tel.: (7) 3772 212 609
Fax: (7) 3772 510 100
E-mail:
mcgregor@tacis.td.silk.glas.apc.org

Turkmenistan

Tempus Information Point
Tacis Coordinating Unit
Kemine street 92
TME 744005Ashgabat
Tel.: (993) 12 512 117
Fax: (993) 12 511 721
E-mail:
Postmaster@Taciscu.cat.glasnet.ru

Ukraine

Tempus Information Point
European Commission Delegation
Ulitsa Kruglouni-versitetskaya 10
UKR 252024Kiev
Tel.: (380) 44 293 1483 or (380)44
293 21 95
Fax: (380) 44 230 2390
E-mail: eec@public.ua.net

Usbekistan

Tempus Information Point
Tacis Coordinating Unit
Tarasa Shevchenko street 4
UZB 700029Tashkent
Tel.: (7) 3712 394 018
Fax: (7) 3712 360 652
E-mail: mirzahid@taciscu.bcc.com.uz

ALLGEMEINE INFORMATIONEN

In diesem Abschnitt findet der Tempus-Projektmanager allgemeine Informationen über europäische Programme und/oder Initiativen. Die Phare-Länder können die Möglichkeit, über das Internet Informationen zu erhalten, nutzen, um sich Anregungen für zukünftige Projektentwicklungen zu holen, Partner ausfindig zu machen und vorhandene Projektergebnisse zu verwerten.

Die Webseite der Europäischen Stiftung für Berufsbildung bietet einen Zugang zu ihrer Tempus-GEP-Datenbank,. Das System ermöglicht eine Suche nach Details über alle beendeten und laufenden Projekte, die Auflistung von Projekten nach Fachbereich oder Länderbeteiligung sowie die Abfrage von Länderstatistiken. Man kann auch nach förderungsberechtigten Hochschuleinrichtungen sowohl in den Partnerländern als auch in der EU suchen. Die Webseite der ETF findet sich unter folgender Adresse:

- ◆ <http://www.etf.it/>

Nachstehende Liste enthält interessante Webseiten, über die nützliche Informationen über einige europäische Programme zu erhalten sind. Die Webseite umfasst Datenbanken mit Unterstützungsagenturen, Kontaktstellen, Partnerschaften, Einzelheiten der Projekte, neue Programmausschreibungen usw.

- ◆ <http://www2.echo.lu/info2000/infohome.html>
- ◆ <http://www2.echo.lu/telematics/home.html>
- ◆ <http://www2.echo.lu/tentelecom/en/tthome.html>
- ◆ <http://europa.eu.int/en/comm/dg22/leonardo.html>
- ◆ <http://europa.eu.int/en/comm/dg22/socrates.html>
- ◆ <http://europa.eu.int/en/comm/dg22/tempus.html>
- ◆ <http://europa.eu.int/en/comm/dg22/youth/youth.html>
- ◆ <http://www.cordis.lu>

Die unten angegebene Webseite bezieht sich auf das Vierte Rahmenprogramm, in dem folgende Themen behandelt werden:

Programme für Forschung, technologische Entwicklung und Demonstration; Informationstechnologien; Telematik; industrielle Technologien und Werkstofftechnik; Normen, Meß- und Prüfoverfahren; technische Normen; Umwelt und Klima; Meereswissenschaft und -technik; Biotechnik; Biomedizin und Gesundheit; Land- und Fischereiwirtschaft; nicht nukleare Energie; Sicherheit von Kernspaltungsanlagen; kontrollierte Kernfusion; Transport und Verkehr; sozioökonomische Schwerpunktforschung (TSER).

<http://europa.eu.int/en/comm/dg12/fp4.html>

Die nachstehend aufgeführte Webseite enthält Informationen über die Task Force für multimediale Unterrichtssoftware

◆ <http://www2.echo.lu/mes/en/home.html>

Folgende Webseite enthält Informationen über das Programm zur Förderung der mehrsprachigen Informationsgesellschaft (MLIS)

◆ <http://www2.echo.lu/mlis/mlishome.html>

Eurydice ist ein Netzwerk von Organisationen im Bildungsbereich

◆ <http://europa.eu.int/en/comm/dg22/eurydice.html>

Die folgende Webseite bezieht sich auf Datenbanken mit Informationen über mehrere europäische Hochschulen, einschließlich Studiengängen, Themen und Dauer der einzelnen Studiengänge, Stipendien usw.

◆ <http://www.csc.fi/forum/EAIE/ortelius.html>

Europäische Kommission

Tempus-Phare - TOP-Handbuch - Nachhaltigkeit durch Verbreitung

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften

1997 - 116 S. - 21,0 x 29,7 cm

ISBN 92-9157-046-X