



# Wissensbilanz BIG\_STEM+ 2020

---

Um unseren Wissenszuwachs  
sichtbar zu machen

**Herausgeber:**  
**Amt der Niederösterreichischen Landesregierung**  
**Abteilung Kindergärten und Schulen**

# Acknowledgement

---

Die Herausgeber bedanken sich bei allen Projektpartnern für die hervorragende Zusammenarbeit in den in diesem Bericht beschriebenen Projekten und im Rahmen dieser Wissensbilanz. Ohne die fol-

genden Personen wäre dieser Bericht nicht zustande gekommen (alphabetische Reihenfolge, Angaben ohne akademische Titel):

**Badidová Martina** – Daphne – Institut für angewandte Ökologie (SK)  
**Barborik Dominique** – Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien (AT)  
**Běhounková Zuzana** – Vysočina Education (CZ)  
**Brychová Alice** – Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten (AT)  
**Chvátalová Martina** – Bildungsdirektion für Wien, Europabüro (AT)  
**Dolejšká Milena** – Vysočina Education (CZ)  
**Effenbergerová Dagmar** – Bratislava Nové Mesto (SK)  
**Emrich Martina** – Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten (AT)  
**Halinka Péter** – Westpannonische Gemeinnützige Nonprofit GmbH für Raum- und Wirtschaftsentwicklung (HU)  
**Hrůšová Nikola** – Einrichtung für die Weiterbildung der PädagogInnen und Zentrum für Dienstleistungen für die Schulen in Č. Budějovice (CZ)  
**Jezná Maria** – Deutsche Schule Bratislava (SK)  
**Jonášová Marta** – Bratislava Nové Mesto (SK)  
**Kadlec-Melišova Ľubica** – Mesto Senica (SK)  
**Komenda Iren** – Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien (AT)  
**Křičková Vlasta** – Einrichtung für die Weiterbildung der PädagogInnen und Zentrum für Dienstleistungen für die Schulen in Č. Budějovice (CZ)  
**Major Andrea** – Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten (AT)  
**Melnik Alexander** – Bildungsdirektion für Wien, Europabüro (AT)  
**Melnik Kristina** – Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten (AT)  
**Miciková Katarina** – Bildungsdirektion für Wien, Europabüro (AT)  
**Nadine Szep-Lafleur** – Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten (AT)  
**Portschy Mónika** – Westpannonische Gemeinnützige Nonprofit GmbH für Raum- und Wirtschaftsentwicklung (HU)  
**Prokeš Ivo** – Weiterbildungsinstitution für Mähren (CZ)  
**Rammesmayr Christine** – Land Burgenland (AT)  
**Řezníčková Marcela** – Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten (AT)  
**Rozprýmová Hana** – JCM, z.s.p.o. (CZ)  
**Sedláčiková Lucia** – Bratislava Nové Mesto (SK)  
**Sharifpour Langroudi Margret** – Bildungsdirektion für Wien, Europabüro (AT)  
**Slobodová Gabriela** – Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten (AT)  
**Steiner Karin** – Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien (AT)  
**Štípková Peregrína** – Zentrum für Freizeit Lužánky (CZ)  
**Suchánková Ivana** – Weiterbildungsinstitution für Mähren (CZ)  
**Walter Katalin** – Universität Sopron, Pädagogische Fakultät Benedek Elek (HU)  
**Zsófia Babai** – Universität Sopron, Pädagogische Fakultät Benedek Elek (HU)



# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1. Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>2. Management Summary</b>	<b>5</b>
<b>3. BIG_STEM+ als Projektverbund</b>	<b>6</b>
3.1 Kurzdarstellung BIG_STEM+	6
3.2 Zielbeschreibung von BIG_STEM+	6
<b>4. Lage und Entwicklung im Intellektuellen Kapital</b>	<b>8</b>
4.1 Das hat BIG_STEM+ bisher gebracht – Stärken und Schwächen im Überblick	8
4.2 So soll es mit BIG_STEM+ weitergehen – Maßnahmenideen und Empfehlungen	11
4.3 Zusammenfassung zum Intellektuellen Kapital	14
<b>5. Ergebnisse aus den BIG_STEM+-Projekten</b>	<b>17</b>
5.1 Sehr gute grenzüberschreitende Vernetzung und Kooperation	20
5.2 Geringe Bildungsmobilität und regionale Identität	23
5.3 Guter Beitrag zum langfristig nachhaltigen Wirtschaftswachstum	26
<b>6. Bewertungen des Intellektuellen Kapitals 2016 und 2020</b>	
<b>inklusive Definitionen und Verbesserungsvorschlägen</b>	<b>30</b>
6.1 Humankapital	30
6.2 Strukturkapital	37
6.3 Beziehungskapital	44
<b>7. Kurzbeschreibung der Projekte</b>	<b>51</b>
7.2 Demografische Daten zur Umfrage	55
<b>8. Methodik</b>	<b>56</b>
8.1 Kurzeinführung zur Wissensbilanz	56
8.2 Projektplan	57
8.3 Datenerhebung	58
<b>9. Übersicht zu den Vorschlägen aus dem</b>	
<b>Wissensbilanzprojekt BIG_STEM+ 2020</b>	<b>62</b>
9.1 Humankapital	62
9.2 Strukturkapital	63
9.3 Beziehungskapital	64
9.4 Ergebniswirksamkeit	66
<b>10. Alle Zahlen auf einen Blick</b>	<b>66</b>
10.1 Einschätzung der Ergebniserreichung	66
10.2 Bewertungsergebnisse BIG_STEM+ gemittelt über alle Projekte	67
<b>11. Anlagen</b>	<b>68</b>
11.1 Dokumentation der Workshops	68

# 1. Vorwort

---

Bereits im Jahr 2016 starteten im Rahmen der INTERREG-V-A-Programme drei EU-Projekte mit dem Namen „Bildungskooperationen in der Grenzregion“ (BIG AT-CZ, BIG AT-HU und BIG SK-AT). Gemeinsam mit unseren Projektpartnern aus den Bundesländern Wien, Burgenland und Oberösterreich und aus den teilnehmenden Nachbarländern Ungarn, der Slowakei und der Tschechischen Republik verfolgten wir das Ziel der Förderung der sprachlichen, interkulturellen und sozialen Kompetenzen. Die Projekte erhielten regional und international sehr viel Zuspruch und endeten 2019.

Im gemeinsamen Lebensraum Europa werden die oben genannten Kompetenzen und zugleich auch naturwissenschaftliche, technische und digitale Fertigkeiten immer bedeutender. Daher kam es 2019 zu einer Fortführung der EU-Projekte. Insgesamt 15 Projektpartner, grenzüberschreitend tätig in 12 Projektregionen, schlossen sich erneut zusammen, um die drei neuen Interreg-Projekte EduSTEM (AT-CZ), BIG\_inn AT-HU und BIG\_ling SK-AT bis Ende 2022 umzusetzen. Ziel der Projekte ist es, die Wettbewerbsfähigkeit und Employability der künftigen jungen Erwachsenen im grenzüberschreitenden

und regionalen Wirtschaftsraum zu stärken, indem man sie ausgehend vom Kindergarten und über die Schulen an die Sprache und Kultur der Nachbarländer heranführt. Die Sprachvermittlung und Förderung der Mehrsprachigkeit wird dabei um die Förderung der sogenannten MINT-Kompetenzen unter Berücksichtigung einer sprachsensiblen technischen Bildung, Berufsorientierung und Bilingualität erweitert.

Niederösterreich leistet mit seiner Rolle als Lead Partner aller drei Projekte einen wesentlichen Beitrag zu einem besseren Verständnis der Regionen im Herzen Europas. Ein besonderer Dank gilt allen Projekt- und Kooperationspartnern innerhalb Österreichs sowie in den Nachbarländern Tschechien, der Slowakei und Ungarn. Auch dem engagierten Einsatz aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den einzelnen Projektregionen sei an dieser Stelle herzlich gedankt!

Die grenzüberschreitenden Partnerschaften von Ländern und Regionen sind ein gelungenes Beispiel für ein friedvolles Miteinander in einem starken und gemeinsamen Europa!



A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Ch. Teschl-Hofmeister'.

Christiane Teschl-Hofmeister  
Bildungslandesrätin

## 2. Management Summary

Die Wissensbilanz von BIG\_STEM+ zeigt die Entwicklungen im Intellektuellen Kapital durch sechs Interreg-Projekte in vier Ländern und 12 Regionen.

Für alle bewerteten Faktoren zeigt sich eine **Verbesserung** in der Periode zwischen 2016 und 2020. Mit zwei Ausnahmen wird sich diese positive Entwicklung vermutlich auch in den nächsten Jahren fortsetzen. Der Grund dafür liegt in den zahlreichen **systematischen Entwicklungsmaßnahmen** aus den Arbeitspaketen der Teilprojekte sowie in den entstandenen Netzwerkstrukturen. Die an dieser Wissensbilanz beteiligten 40 Expert\*innen sehen auch eine Verbesserung der Systematik selbst: Die Wissensbasis und die Einflussfaktoren aus dem Intellektuellen Kapital werden immer besser geplant, Entwicklungsaktivitäten auch umgesetzt und die Zielerreichung gemeinsam reflektiert. Dies führt in Summe zu einem **nachhaltig positiven Beitrag** zur Erreichung der übergeordneten Interreg-Ziele, insbesondere im Kontext der „Vernetzung und Kooperation“, der „Bildungsmobilität und regionalen Identität“ sowie zum „langfristig nachhaltigen Wirtschaftswachstum“.

Um diese günstige Entwicklung auch langfristig abzusichern, sind allerdings **zahlreiche weitere Maßnahmen** empfehlenswert. Am dringendsten ist die **langfristige Absicherung der weiteren Finanzierung und Optimierung der Rahmenbedingungen** der erfolgreichen Aktivitäten. Alle Beteiligten sind sich einig, dass die Arbeit bisher in allen vier Ländern positiv wahrgenommen wird. Sie argumentieren, dass sowohl für die Verankerung als auch für weiteres Wachstum und langfristige Wirksamkeit vor allem die **Kontinuität dieser Projekte und deren Netzwerke** gewährleistet werden soll. Alternativ besteht eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit, dass die bisher geschaffenen Ergebnisse und auch das Netzwerk selbst zerfallen.

Zu den **dringenden Handlungsfeldern** für die weitere Arbeit in BIG\_STEM+ zählen vor allem die kontinuierliche **Verbesserung der Beziehungen** zu Zielgruppen, zu Fördergebern sowie zu anderen (Interreg-)Projekten und Akteur\*innen. Darüber hinaus ist die weitere Entwicklung der Wissensbasis und Fachkompetenz,

von Innovation und Lernen im Netzwerk sowie der Führungs- und Projektmanagementkompetenzen empfehlenswert.

Im Detail haben die Beteiligten **mehr als 300 Maßnahmenideen** eingebracht, die in **74 Vorschläge** zusammengefasst wurden. Eine gesicherte Finanzierung zur Umsetzung durch bestehende und möglicherweise auch weitere Projektpartner unterstützt sowohl die Netzwerkarbeit als auch die Erreichung der übergeordneten Ziele in den nächsten Jahren mit hoher Wirksamkeit.

### Pavel und Alexander (EduSTEM, NÖ)

Alexander wird 5 Jahre alt und besucht seit über zwei Jahren den Kindergarten in Pulkau.

Durch den wöchentlichen Besuch der muttersprachlichen Mitarbeiterin Lucie bekommt Alexander die Möglichkeit, die tschechische Sprache spielerisch zu erlernen.

Bei ihm zu Hause wird gerade die Fassade neu gemacht und unter den Arbeitern ist Pavel aus Znaim (Tschechien), der bei einem österreichischen Unternehmen arbeitet. Es dauert nicht lange, bis Alexander bemerkt, dass er sich mit Pavel in dessen Erstsprache unterhalten und ihm auch Lieder auf Tschechisch vorsingen kann.

Jetzt zählen sie täglich Bausteine oder Zementsäcke auf Tschechisch. Pavel ist begeistert von Alexander und Alexander hat einen neuen Freund. Pavels Tochter hingegen besucht ab Herbst den Pulkauer Partnerkindergarten in Znaim.



Abbildung 1: © Margit Wurst



# 3. BIG\_STEM+ als Projektverbund

## 3.1 Kurzdarstellung BIG\_STEM+

Zu Beginn (2004) stand die Sprachvermittlung im Mittelpunkt. Ab 2016 starteten die BIG-Projekte („Bildungskooperationen in der Grenzregion“ – BIG AT-CZ, BIG SK-AT, BIG AT-HU). Die bestehenden Angebote werden seit 2019 mit Angeboten zum forschenden, entdeckenden und bewegten Lernen mit Fokus auf den digitalen, naturwissenschaftlichen und technischen Fachbereich erweitert. Dies bedeutet, dass die Sprachvermittlung um die Fachkompetenzen des Bereichs MINT<sup>1</sup> erweitert wird. Das „+“ ergibt sich aus der geplanten Fortsetzung bis 2024.

Seit 2016 ist die Abteilung Kindergärten des Landes NÖ Projektträger und Lead Partner von drei EU-Projekten im Rahmen der Förderprogramme INTERREG V-A Österreich-Tschechische Republik, INTERREG V-A Slowakei-Österreich und INTERREG V-A Österreich-Ungarn. Die Titel der Projekte lauten jeweils „Bildungskooperationen in der Grenzregion“ (BIG AT-CZ, BIG SK-AT, BIG AT-HU). Die drei EU-Projekte sind unabhängige, aber stark miteinander verwobene Projekte mit Synergiewirkung, die in Kooperation von 15 Projektpartnern aus 4 Bundesländern (NÖ, OÖ, W, BGLD) in Österreich und 3 Nachbarländern (Tschechische Republik, Slowakei, Ungarn) umgesetzt wurden.

### Projekte der Bildungskooperationen

in der Grenzregion (= BIG) im Zeitverlauf

- » 2016–2019: BIG AT-CZ, BIG AT-HU
- » 2017–2020: BIG SK-AT
- » 2019–2022: BIG\_inn AT-HU und EduSTEM AT-CZ
- » 2020-2022: BIG\_ling SK-AT

Diese Zusammenarbeit wird seit November 2019 im Rahmen der Projekte Bildungskooperationen in der Grenzregion AT-HU\_innovativ (BIG\_inn AT-HU, INTERREG V-A AT-HU) und Education in Science, Technology, Engineering and Mathematics (EduSTEM, INTERREG V-A AT-CZ) und seit November 2020 im Rahmen des Projekts Bildungskooperationen in

der Grenzregion SK-AT\_bilingual (BIG\_ling SK-AT, INTERREG V-A SK-AT) fortgesetzt.

Der Projektverbund umfasst die Projektpartner-Organisationen dieser sechs Projekte, die in Niederösterreich, Wien, Burgenland, der Tschechischen Republik, der Slowakei und Ungarn verortet sind. Es handelt sich um formal unabhängige Projekte mit jeweils einem Projektkonsortium.

## 3.2 Zielbeschreibung von BIG\_STEM+

In den Projekten des Netzwerkes BIG\_STEM+ möchten die Trägerorganisationen in Österreich (Niederösterreich, Oberösterreich, Wien, Burgenland), der Tschechischen Republik, Slowakei und Ungarn auf den bisherigen Ergebnissen, Erfahrungen und Netzwerken aufbauen und diese weiterentwickeln. Die Projekte bilden ein übergeordnetes Netzwerk und tragen zur Qualitätssteigerung der kompetenzorientierten Bildungsarbeit in ausgewählten Pilotprojekten der gesamten Projektregion bei.

Die Zielsetzung von BIG\_STEM+ ist es, das wertvolle Intellektuelle Kapital, welches durch bereits durchgeführte und bestehende EU-Projekte entstanden ist, sichtbar zu machen. Dieses soll in weiterer Folge durch grenzüberschreitende Vernetzung und Kooperation dazu beitragen, (Bildungs-)Mobilität und regionale Identität junger mehrsprachiger Menschen zu stärken, Barrieren (zwischen den Regionen) abzubauen und so insgesamt langfristiges Wirtschaftswachstum und nachhaltige Entwicklung zu unterstützen.

Versucht man, die seit 2004 gewachsene Struktur der BIG\_STEM+-Projekte als Netzwerk zu visualisieren, ergeben sich sehr unterschiedliche Bilder. Institutionell heterogen organisierte Akteur\*innen können nach Rollen oder Hierarchie, nach geografischen oder inhaltlichen Kriterien sortiert werden, die Beziehungen sind immer anders und im Zeitverlauf dynamisch

<sup>1</sup> MINT: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik = engl. acronym STEM: science, technology, engineering, mathematics

– damit also komplex. Genau aus diesem Grund sind aber auch gemeinsame Zielfindungsprozesse (Führung), gemeinsame Netzwerkstrukturen und oft auch flexible Kompromisse bei der Implementierung in national unterschiedlich regulierten Regionen für den nachhaltigen Erfolg elementar.

Die einzelnen Interreg-Projekte entwickeln sich im Kontext einer konkreten Umwelt, die zu ihrem Erfolg beiträgt. Das gilt auch für die rechtliche Situation in den Bildungsinstitutionen, die sich in den Regionen zum Teil deutlich unterscheiden und damit die Zusammenarbeit beeinflussen.

BIG\_STEM+ umfasst mehrere Einzelprojekte, die gemeinsam als System ein langfristiges Gesamtziel verfolgen (vgl. Kapitel 5). Die Einzelprojekte erreichen ihre eigenen Projektziele über zentrale Aktivitäten (= Arbeitspakete) und unterstützen so das Gesamtziel. Sie nutzen dazu (ähnliche) Ressourcen (= Intellektuelles Kapital), die hier in Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital differenziert werden. Diese Wissensbilanz beschreibt Entwicklung und Status und zeigt prioritäre Handlungsfelder für die weitere Entwicklung auf.

	BIG_inn AT-HU	EduSTEM AT-CZ	BIG_ling SK-AT
<b>Lead Partner:</b>	Amt der NÖ Landesregierung, Abteilung Kindergärten		
<b>Projektpartner:</b>	<p><b>AT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Bildungsdirektion für Wien, Europa-büro</li> <li>» Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien</li> <li>» Land Burgenland</li> </ul> <p><b>HU:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Westpannonische Gemeinnützige Nonprofit GmbH für Raum- und Wirtschaftsentwicklung</li> <li>» Universität Sopron, Pädagogische Fakultät Benedek Elek</li> </ul>	<p><b>AT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Bildungsdirektion für Wien, Europa-büro</li> <li>» Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien</li> </ul> <p><b>CZ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Einrichtung für die Weiterbildung der Pädagog*innen und Zentrum für Dienstleistungen für Schulen in Č. Budějovice</li> <li>» Vysočina Education</li> <li>» Weiterbildungsinsti-tution für Mähren Zentrum für Freizeit Lužánky</li> <li>» Südmährisches Zentrum für inter-nationale Mobilität, z.s.p.o.</li> </ul>	<p><b>AT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Bildungsdirektion für Wien, Europa-büro</li> <li>» Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien</li> <li>» Land Burgenland</li> </ul> <p><b>SK:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Stadt Senica</li> <li>» Verein der Eltern der deutsch-slowakischen Begegnungsschule Bratislava</li> <li>» Daphne – Institut für angewandte Ökologie</li> <li>» Stadtteil Bratislava Nové Mesto</li> </ul>

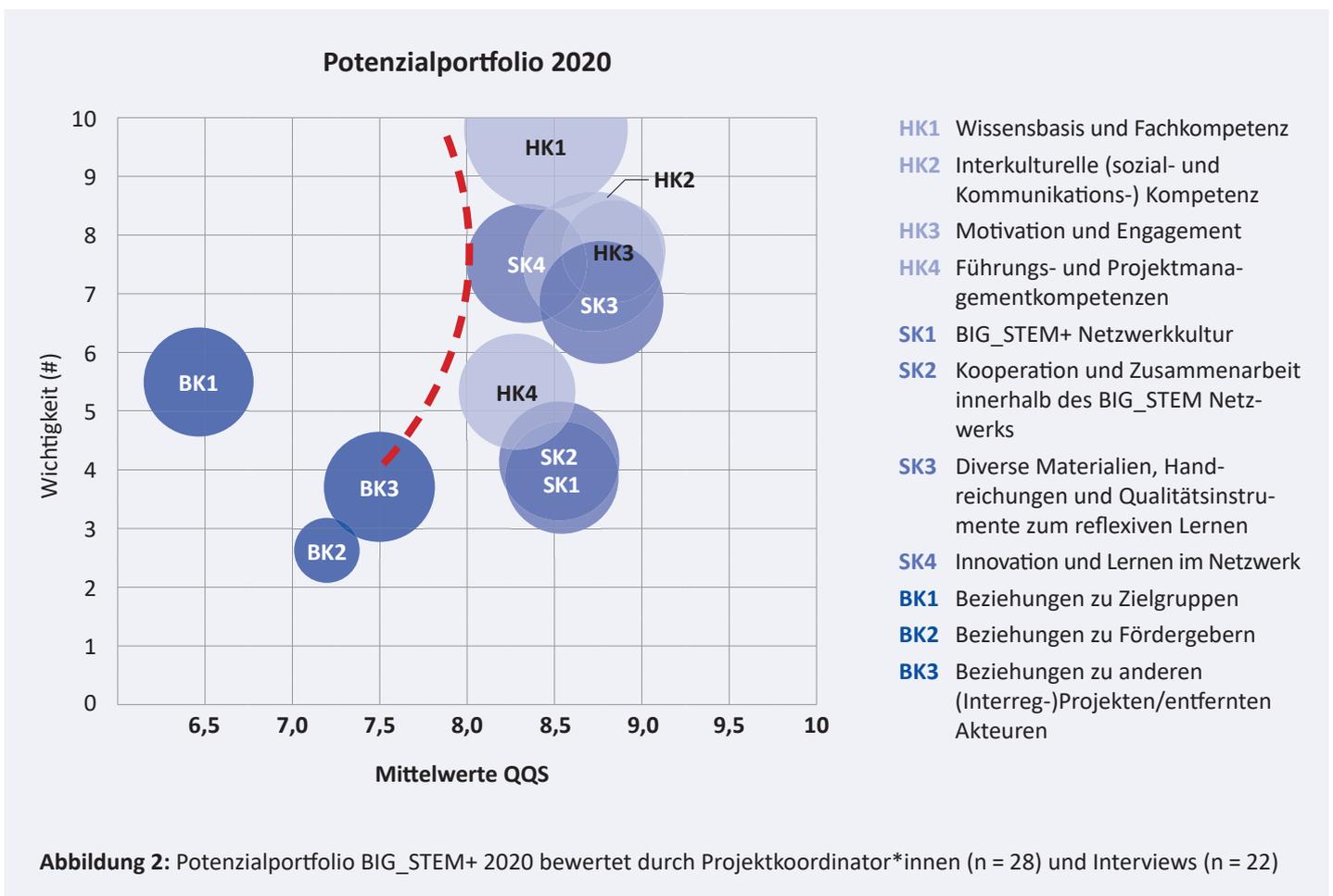
**Tabelle 1:** Projektpartner BIG\_STEM+ (Details: siehe Anhang)

# 4. Lage und Entwicklung im Intellektuellen Kapital

## 4.1 Das hat BIG\_STEM+ bisher gebracht – Stärken und Schwächen im Überblick

In Abbildung 2 sind alle Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals mit ihren jeweiligen Bewertungen in ein Portfolio eingetragen – auf der x-Achse die Bewertung der Qualität, auf der y-Achse die Bewertung der Quantität.

Die Größe des Kreises zeigt an, wie systematisch der Faktor bereits gepflegt und entwickelt wird. Die Achsen des Bildes sind an die Extremwerte der Bewertung angepasst, sodass es die relativen Stärken und Schwächen hervorhebt.



**Stärken im BIG\_STEM+-Bildungsnetzwerk** sind die interkulturelle Kompetenz und die Motivation (HK2) sowie die in den letzten Jahren gemeinsam in den Projektarbeitspaketen entwickelten „diversen Materialien, Handreichungen und Qualitätsinstrumente zum reflexiven Lernen“ (SK3). Diese Faktoren werden sich sehr wahrscheinlich auch in den noch kommenden Projektperioden weiter verbessern (dargestellt durch die Kreisgröße). Diese Faktoren haben auch eine sehr hohe Bedeutung für die Zielerreichung.

Praktisch gleich gut, allerdings aktuell (aufgrund der bereits gelungenen Aufbauarbeit) unmittelbar etwas weniger dringend sind die Kooperation und Zusammenarbeit im BIG\_STEM+ Netzwerk (SK2) sowie die damit eng verbundene Netzwerkkultur (SK1).

#### Stärken

Interkulturelle Kompetenz  
Motivation  
Diverse Materialien, Handreichungen und  
Qualitätsinstrumente zum reflexiven Lernen

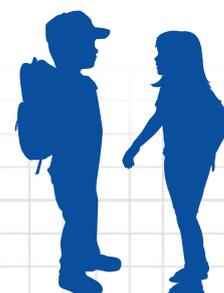
Zu den mit Abstand dringendsten **Handlungsfeldern** für die weitere Arbeit in BIG\_STEM+ zählt die kontinuierliche Verbesserung der Beziehungen zu Zielgruppen (BK1), die in zahlreiche Untergruppen differenziert werden. Relativ am schwächsten (insgesamt befriedigend) bewertet werden die Beziehungen zu externen Lernorten wie Wirtschaftsbetrieben, Natur- und Kultureinrichtungen; aber auch die Beziehungen zu Gemeinden, Städten und Regionen. Hier konnten zwischen 2016 und 2020 zwar deutliche Fortschritte erreicht werden, die Mittelwerte der Bewertung liegen aber erst bei etwa 50 %. Zu den meisten anderen Zielgruppen gibt es insgesamt zu wenige Kontakte aufgrund fehlender Kapazitäten der Mitarbeiter\*innen, die mittlere Bewertung der bestehenden Beziehungen ist gut (ca. 60 %).

#### Handlungsfelder

Beziehungen zu Zielgruppen  
Beziehungen zu Fördergebern  
Wissensbasis und Fachkompetenz  
Innovation und Lernen im Netzwerk  
Führungs- und Projektmanagementkompetenzen

Ebenfalls gearbeitet werden sollte an den Beziehungen zu Fördergebern (BK2) sowie zu anderen (Interreg-)Projekten und Akteuren (BK3), wobei die Schwerpunkte unterschiedlich sind. Im ersten Fall geht es primär um eine Verbesserung der administrativen Abläufe (insbesondere Verbesserung der Liquidität durch eine kurzfristigere Vorausfinanzierung, aber auch um die Reduktion des als bürokratisch empfundenen Kontrollaufwandes im Sinne der Flexibilisierung). Die Vermittlung der nur sehr langfristig gestaltbaren und damit besonderen Situation in langfristigen Bildungsprojekten im Kontext der Elementar- und der Primarpädagogik spielt eine besondere Rolle. Im zweiten Fall geht es um die bessere Nutzung von Chancen, die aus der Vernetzung mit anderen Gruppen entstehen, aktuell aber aufgrund von Ressourcenmangel nicht realisiert werden können. Insgesamt prognostizieren die Befragten hier keine Verbesserung für die nächsten Jahre, wenn es nicht zu einer sehr deutlichen Veränderung der Schwerpunkte durch zusätzliche Ressourcen kommt.

Darüber hinaus sind die weitere kontinuierliche Entwicklung der Wissensbasis und Fachkompetenz, von Innovation und Lernen im Netzwerk sowie der Führungs- und Projektmanagementkompetenzen empfehlenswert, um die Ziele von BIG\_STEM+ optimal zu erreichen.



### 4.1.1 Deutliche Verbesserungen bei allen Faktoren

Die Erfolge aus den bereits laufenden Arbeitspaketen zeigen sich im Vergleich der Potenzialportfolios – siehe Abbildung 3 – durch eine allgemeine Rechtsverschiebung der mittleren Bewertungen aller Faktoren im Intellektuellen Kapital. Die detaillierten

Bewertungen inklusive einer Differenzierung der Argumente nach den Bewertungskriterien zur verfügbaren Quantität (Menge) und Qualität (Güte) und zum Niveau der systematischen Entwicklung sind in den folgenden Kapiteln beschrieben.

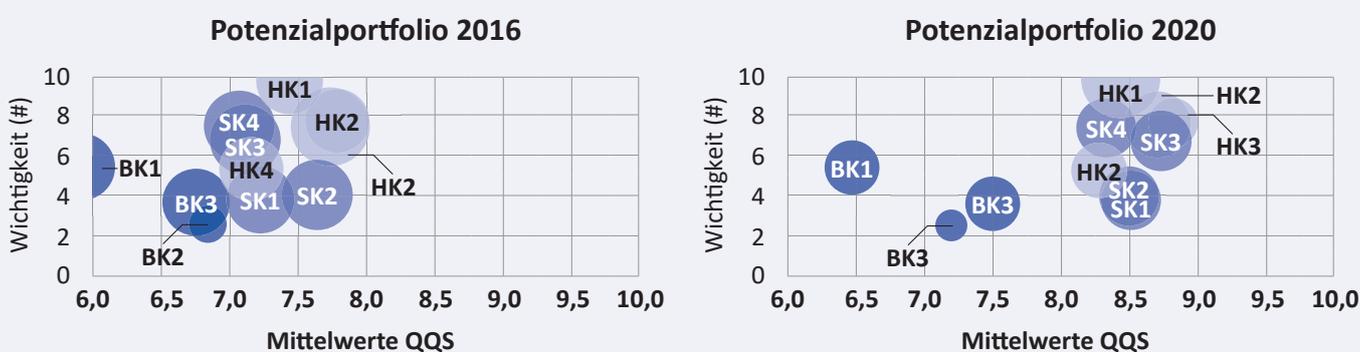


Abbildung 3: Vergleich der Potenzialportfolios BIG\_STEM+ 2016 und 2020 (n = 50)

### Neue Freundschaften dank Partnerschaften (BIG SK-AT)



In der heutigen hektischen Zeit sollten Menschlichkeit und feste Freundschaften einen wichtigen Platz in unserem Leben einnehmen. Es ist daher äußerst wichtig, dass wir die Kinder dabei unterstützen, von klein auf positive Beziehungen aufzubauen. Gerade die Zeit im Kindergarten ist dafür ideal. Denn wo kann man leichter neue Freundschaften aufbauen als beim Spielen? Deshalb hat der Kindergarten Legerského in Bratislava beschlossen, die Nachbarn aus dem niederösterreichischen Kindergarten in Lasee im Rahmen des Projekts BIG SK-AT nach Bratislava einzuladen. Unsere Einladung wurde angenommen und das Treffen fand am 10. Oktober 2019 statt. Der Besuch war sowohl für die Kinder als auch für die Lehrer\*innen/Pädagog\*innen das wichtigste Ereignis der Woche. Die Kinder

konnten gemeinsam eine aktive Zeit verbringen und sich dabei näher kennenlernen. Sie konnten das Kindergartengebäude erkunden, sich dann mit einer Jause stärken und an mehreren spannenden Spielen und Aktivitäten nach eigener Wahl teilnehmen. Alle Aktivitäten hatten jedoch eines gemeinsam: Sie fokussierten auf die Verkehrserziehung, die Schwerpunkt unseres Kindergartens ist. Abschließend konnten die Kinder gemeinsam mit den Vertreter\*innen der Stadtpolizei in Bratislava die Verkehrsregeln auf unserem schönen Verkehrsplatz ausprobieren. Als Erinnerung wurden ihnen feierlich Urkunden überreicht. Wir freuen uns, dass unser Kindergarten dank des Projektes den Kindern diese Möglichkeit gegeben hat und hoffen, dass ihre Freundschaften, auch dank der Nachbarsprachenvermittlung in beiden Kindergärten, weiter gepflegt werden.

## 4.2 So soll es mit BIG\_STEM+ weitergehen – Maßnahmenideen und Empfehlungen

Bei zwei der drei Workshops zur Bewertung des Intellektuellen Kapitals mit 24 Projektkoordinator\*innen sowie bei den Interviews mit 26 weiteren Stakeholdern des BIG\_STEM+-Netzwerks wurde intensiv am Thema der Weiterentwicklung des Intellektuellen Kapitals gearbeitet. Neben unmittelbar wirksamen Effekten wie etwa dem situationsbedingten Arbeiten mit digitalen Instrumenten als Gruppe und dem dadurch trotz Covid-19-bedingter umfassenden (nationalen und internationalen) Mobilitätseinschränkungen ermöglichten direkten Austausch, wurden auch zahlreiche mittel- und langfristige wirksame Vorschläge entwickelt. Eine Selektion für die sechs Handlungsfelder wird hier dargestellt, die weiteren Vorschläge finden sich in der Langversion (Anhang).

### 4.2.1 Verbesserung der Beziehungen zu Zielgruppen

Für den langfristigen Erfolg bedarf es neben **Sensibilisierungsmaßnahmen** bei den Zielgruppen vor allem der **Weiterführung, Ausrollung und der Bereitstellung von ausreichend personellen und finanziellen Ressourcen**, damit der neue Projektansatz weitere Verbreitung findet. Damit wäre auch mehr Zeit für Beziehungspflege und Kommunikation mit den Zielgruppen verfügbar:

- » Eine stärkere Differenzierung der Zielgruppen und individuelle Angebote zur Interaktion, beispielsweise durch offene Fragen und Integration in die Projektarbeit dürften sich sehr positiv auch auf die allgemeine Motivation auswirken.
- » Die Struktur der Kommunikation mit Zielgruppen könnte davon profitieren, wenn die Multiplikator\*innen noch stärker aktiviert und so auch Entwicklungsvorschläge besser als bisher Bottom-up ins Netzwerk integriert würden.
- » Die allgemein bessere Klärung von wechselseitigen Erwartungshaltungen aller Stakeholder am Anfang von Projekten dürfte zur höheren Wirksamkeit der Arbeitspakete beitragen.



### Grenzüberschreitende Fortbildungen für pädagogische Fachkräfte (BIG AT-HU)

#### Geschichte der Einführung von Ungarisch in einer Schule

Für mich war es während meiner gesamten Dienstzeit als Lehrerin/Direktorin immer wichtig „über den Tellerrand zu blicken“. So wollte es der Zufall, dass ich an einem grenzüberschreitenden Seminar in Ungarn im Rahmen des Interreg-Projekts BIG AT-HU teilnehmen durfte. Dabei lernte ich nicht nur das Schulsystem im Nachbarland kennen, sondern ich erfuhr auch über die Möglichkeiten einer Sprachvermittlung für Ungarisch an meiner Schule. Mittlerweile lernen an die 30 Kinder drei Stunden pro Woche Ungarisch. Um den Kontakt zu Kindern im Nachbarland aufzubauen, wurde auch eine Schulpartnerschaft mit einer Soproner Schule begründet. Diese Entwicklung war für uns eine echte Bereicherung und die Kinder freuen sich immer wieder auf die grenzüberschreitenden Treffen.

**Die Bürgermeister\*innen der Gemeinden**, aber auch Eltern sollten verstärkt eingebunden und laufend mit Informationen versorgt sowie zur Zusammenarbeit eingeladen werden.

Auf den Websites der Institutionen sollten die Projektaktivitäten besser dokumentiert sein (verstärkte Öffentlichkeitsarbeit), um so die Identifikation mit dem Projekt und die Marketingwirksamkeit zu stärken.

**Der Informationsaustausch mit Bildungseinrichtungen** und Netzwerkmitgliedern auch aus anderen Schulbezirken sollte massiv verbessert werden durch:

- » Regelmäßige Newsletter, gemeinsame (bezirksübergreifende) Veranstaltungen (auch als Vorlage für die Social-Media-Kanäle Dritter)
- » Eine noch bessere Verbreitung der BIG-Wissensplattform

**Institutionell** sollten bessere Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit die einzelnen Zielgruppen an den angebotenen Aktivitäten (Arbeitstreffen, Sprachkurse, Exkursionen usw.) auch tatsächlich teilnehmen können. Hilfreich wäre eine Vereinfachung der dienstrechtlichen Genehmigungen zur Teilnahme an Projektveranstaltungen.

#### 4.2.2 Verbesserung der Wissensbasis und der Fachkompetenz

- » Ganz allgemein benötigt das Projektteam **zusätzliche Mitarbeiter\*innen** zur Unterstützung. Diese könnten dann die Projekte gleichmäßig und flächendeckend weiterentwickeln.
- » Neu eingestellte Kolleg\*innen sollten die Projekte und insbesondere auch die **Programmhandbücher** kennenlernen. Dabei würden auch Schulungen im Projektmanagement (siehe HK4) helfen.

#### Einführung der deutschen Sprachvermittlung (BIG AT-HU)

Als Antwort auf den Wunsch der Eltern wurde die spielerische Sprachvermittlung der deutschen Sprache im Kindergarten von Sopronkövesd im Jahre 2012 eingeleitet. Dank der Deutschpädagogin konnten die Kinder an mehreren Veranstaltungen des Projektes teilnehmen. In den weiteren Jahren konnte die Sprachförderung durch Besuche von Student\*innen aus Sopron im Rahmen des Projektes verwirklicht werden, die auch die Projektergebnisse in den Kindergärten gebracht haben. Diese Dienstleistung des Kindergartens ermöglichte, dass die Anzahl der Kinder in 8 Jahren verdoppelt wurde.



- » **Weiterbildungen** im Bereich der Soft Skills, wie z. B. Moderationsmethoden, Leitung von interdisziplinären Gruppen sowie Anwendung/Einsatz von digitalen Tools in Projektmanagement und Moderation sowie der Aufbau von Kompetenzen für Online-Kommunikation und zur Nutzung der digitalen Technologien wären von großem Vorteil.

#### 4.2.3 Verbesserung von Innovation und Lernen im Netzwerk

**Best Practice Beispiele** sollten ausgetauscht und übernommen werden. Das Netzwerk profitiert vom verbesserten Know-how im Bereich Anwendung und Einsatz digitaler Tools.

- » Die Projektinhalte sollten systematisch aneinander anschließen und regional vertretbar sein. Die Innovationen kommen als neue Themen dazu.
- » **Größere Flexibilität** im Umgang mit lokalen Rahmenbedingungen auf allen Seiten würde die Zusammenarbeit erleichtern. Dieses Netzwerk würde von der Bewusstseinsbildung für die Förderung der Nachbarsprachen bei den politisch Verantwortlichen profitieren.
- » Zwischenstaatliche bzw. EU-Abkommen für Schulbesuche auch jenseits der Grenze fehlen noch.
- » Eine klare legislative Unterstützung fehlt.
- » **Die Transparenz der lokalen Rahmenbedingungen** und Spezifikationen sollte verbessert werden.
- » Für Innovation und Lernen wäre die Unterstützung durch Fachleute hilfreich, um sich mit den **Methoden des forschenden Lernens in MINT-Bereichen** mit Einbindung der Nachbarsprache und **Mehrsprachigkeit** gründlich vertraut zu machen. Die Pädagog\*innen in den Kindergärten und die Entscheidungsträger\*innen sollten miteinbezogen und ihre realen Bedürfnisse berücksichtigt werden.
- » Eine gemeinsame **digitale Projektmanagement-Plattform**, bereitgestellt durch das Interreg-Programm, könnte viele Funktionen für **Dokumentenmanagement**, Terminplanung, virtuelle Kommunikation und Kollaboration etc. bereitstellen und so die Prozesse insgesamt deutlich vereinfachen.



## Die Rolle der Fachberatungen (Wien)

Hannajune ist 6 Jahre alt und hat im Herbst vom Kindergarten in die Schule gewechselt. In ihrem Kopf kursieren viele Sprachen. Ungarisch, Englisch und Deutsch spricht Hannajune fließend. Außerdem kann sie einige Sprachen am Klang erkennen, weil bereits im Kindergarten durch das Projekt alle Sprachgrenzen geöffnet wurden. Die Kinder konnten völlig frei die Sprache/n ihrer Wahl im Alltag, beim Spielen mit ihren Freunden verwenden.

Derartig komplexe Sprachbiografien eines Kindes, sowie die **individuelle lebensweltliche Mehrsprachigkeit** und damit einhergehende Phänomene in der Sprachentwicklung werfen bei Pädagog\*innen, sowohl im Kindergarten als auch in der Schule, oftmals Fragen auf. Worüber soll der Begriff Muttersprache Auskunft geben? Was verstehen wir unter Mehrsprachigkeit? Gibt es mehrere Familiensprachen? Wie kann ich die Mehrsprachigkeit in pädagogische Kontexte einbetten? Wie steht es eigentlich um die Wertigkeit von Sprachen? Sind Hierarchien zu erkennen? Um all diese bedeutsamen Fragen aufzugreifen und die mitgebrachten Bilder der Pädagog\*innen dazu gemeinsam mit einer Expertin reflektieren zu können, wurde im Kontext des Projektes das Format der **Fachberatung zum Thema Mehrsprachigkeit** implementiert.

### 4.2.4 Verbesserung der Projektmanagement- und Führungskompetenzen

- » Bei den Projektpartnern sollte zumindest eine Person mit **Kenntnissen der Sprache** des Nachbarlandes mitwirken.
- » Für die Abstimmung der Planung mit Regional Koordinator\*innen wären Workshops bereits zu Projektstart hilfreich. Administrative Inhalte sollten besprochen und an die Partner weitergeleitet werden.

- » Von Fördergeberseite sollten **Seminare** angeboten werden zu den Themen Dokumentation im Finanz- und Berichtsbereich, Soft Skills (z. B. Moderationsmethoden, Leitung von interdisziplinären Gruppen), zu Anwendung und Einsatz digitaler Tools sowie zum organisationsübergreifenden **Projektmanagement**. Diese Inhalte sollten idealerweise auch als Videos online verfügbar gemacht werden.
- » Fortbildungen im Bereich **Management und Leadership** – auch für die Führungsebenen – würden einen Mehrwert bringen.
- » Die Einschulung und **Informationsweitergabe** sollten nachhaltig, schriftlich und umfassend sein. Die **Zeitressourcen** dafür sollten erhöht werden.
- » Vorteilhaft wäre **Kontinuität** in der Führungsebene.
- » Beim Entwickeln des Projektantrags sollte die Führungsebene beteiligt sein. Eine gute Kommunikation und Vernetzung sind wichtig.
- » Eine klare **Aufgabenteilung auf Projektmanagementebene** würde sich positiv auf den Erfolg auswirken.

### 4.2.5 Verbesserung der Beziehungen zu anderen (Interreg-)Projekten/entfernten Akteuren

„Stakeholderarbeit“ als Aktivität erscheint unbedingt erforderlich und v. a. im Sinne der Nachhaltigkeit wichtig.

#### Anregungen für die Programmbehörde:

- » **Jährliche Vernetzungstreffen** mit Koordinator\*innen/Expert\*innen aller Projekte zum Erfahrungsaustausch
- » Aufbau einer **Datenbank, die alle Projekthinhalte widerspiegelt** und aus der sich auch eine Expert\*innen-Datenbank ableitet; Daraus könnten sich interessante Vernetzungen und/oder Synergien für die einzelnen Projektkoordinator\*innen ergeben. Expert\*innen anderer Projekte könnten zu Symposien, Vorträgen, Weiterbildungen etc. eingeladen werden. Dies könnte auch zu produktiver Vernetzung und interessantem Erfahrungsaustausch führen.

### Auf Projektebene:

- » Der Austausch mit anderen Bildungsprojekten wäre sinnvoll, um **Doppelgleisigkeiten zu vermeiden** bzw. um von bereits Erarbeitetem gegenseitig profitieren zu können. Es erscheint auch sinnvoll, eine Übersicht zu bekommen, was in den jeweiligen Projektregionen/-gemeinden passiert, welche Aktivitäten umgesetzt werden etc. Aus der Information, wofür sich die Gemeinde/Stadt einsetzt, was sie als förderfähig erachtet, ließen sich Rückschlüsse für das eigene Projekt und die damit verbundenen geplanten Aktivitäten und Vorhaben ziehen.
  - » Koordinator\*innen/Expert\*innen anderer Interreg-Projekte zu grenzüberschreitenden Veranstaltungen einladen bzw. einbinden
  - » Koordinator\*innen/Expert\*innen anderer Interreg-Projekte in **Newsletter-Verteiler** aufnehmen
  - » Möglichen Einsatz von **Social Media** prüfen und umsetzen (LinkedIn, Facebook, etc.)
  - » Die Führungsebene (Koordinator\*innen auf Projektebene) sollte sich vermehrt mit den anderen Projekten auseinandersetzen bzw. regelmäßig auf deren Websites informieren und Innovationen, interessante Informationen etc. an alle am Projekt beteiligten Akteur\*innen weitergeben.
- » Die Kommunikation/Information des Lead Partners mit Projektpartnern und fördergebenden Stellen sollte in der **Projektanfangsphase** verstärkt werden.
  - » **Kennenlernmeetings** in der Projektanfangsphase würden die Zusammenarbeit von fördergebenden Stellen und Projektpartnern unterstützen.
  - » Projektkoordinator\*innen sollten verstärkt in der Anfangsphase auf **Handbücher** verweisen bzw. zentrale Inhalte gemeinsam mit den Projektpartnern besprechen.
  - » **Positive Nachrichten** sollten aktiv an die Fördergeber kommuniziert werden.
  - » Hilfreich wären die **Beschleunigung der Kontrolle** der Abrechnungsberichte und weniger Bürokratie in der Projektabwicklung.



Der regelmäßige **Austausch mit den strategischen Partnern** sollte unbedingt forciert und ausgebaut werden.

### 4.2.6 Verbesserung der Beziehungen zu Fördergebern

Das gemeinsame Ziel aller Projektpartner ist Kontinuität. Dabei gilt es eine Balance zwischen Stabilität der Rahmenbedingungen einerseits und Innovation andererseits herzustellen.

- » Die Bedeutung der **heterogenen Fördergeberschaft** sollte jedem Projektpartner bewusst werden. Es sollten ertragreiche und transparente Beziehungen zu den jeweiligen fördergebenden Stellen aufgebaut werden.
- » **Zielgruppenorientierte Kommunikationsstrategien** sollten gemeinsam gegenüber den fördergebenden Stellen entwickelt und umgesetzt werden.

## 4.3 Zusammenfassung zum Intellektuellen Kapital

Das **Humankapital** profitiert von den Projektentwicklungen der letzten Jahre. Dennoch erodiert es auch durch Fluktuation der Mitarbeiter\*innen.

Führungs- und insbesondere Projektmanagementkompetenz tragen sowohl zum **Strukturaufbau** als auch zur Zielerreichung bei. Darüber hinaus sind aber auch **Austauschformate** zwischen den Akteur\*innen sehr hilfreich, um voneinander zu lernen. Die Kooperation mit wissenschaftlichen Institutionen unterstützt nicht nur die Aus- und Weiterbildung, sondern ermöglicht auch innovative Impulse durch spezielle Projekte.

Das **Strukturkapital** wurde über Jahre entwickelt und wird **kontinuierlich neuen Anforderungen angepasst**. Eine offene Netzwerkkultur schafft sowohl den **formalen Rahmen** als auch die **Vertrauensbasis** für gute Zusammenarbeit, gemeinsames Lernen und angemessene Dokumentation. Neue Prozesse und innovative Materialien tragen direkt zum Erreichen der Projektziele bei und können hoch effizient mit weiteren Partnern geteilt werden. **Kleine Investitionen** in diese Faktoren unterstützen sehr lange und wirksame Hebel, die aber erst durch wirkungsvolle Dissemination und Anwendung bei den Zielgruppen ihren Nutzen entfalten. Auch wenn im **Beziehungskapital** sehr unterschiedliche Stakeholder adressiert werden, gibt es insgesamt ein hohes Interesse an **mehr Transparenz** sowohl nach innen als auch nach außen. Es wird als Aufgabe der Lead Partner gesehen, mit unterschiedlichen Instrumenten (z. B. Newsletter, Kennenlernetreffen, Austauschforen, Social Media) über Entwicklungen im Netzwerk zu informieren. Der Balanceakt zwischen aktiver Kommunikation (in unterschiedlichen Sprachen) und zusätzlichen Angeboten bei gleichzeitig grundsätzlich limitierten Zeitressourcen (aller Partner) ist zwar eine Herausforderung, lässt sich aber wahrscheinlich durch eine noch **systematischere Nutzung digitaler Strukturen** (siehe Strukturkapital) erreichen.

## Breites Publikum dank Social Media (BIG SK-AT, SK)



Das Projekt BIG SK-AT stößt in der Slowakei auf große Resonanz. Wir, DAPHNE – Institut für angewandte Ökologie als Projektpartner freuen uns darüber, dass wir dank der Social Media ein breites Publikum ansprechen konnten.

So haben wir für die Lehrer\*innen alle Aktivitäten, Materialien und Videos in einem Artikel zusammengefasst, auf den sie unter: [www.daphne.sk/inspiracie](http://www.daphne.sk/inspiracie) jederzeit zurückgreifen können, um sich für ihren Unterricht inspirieren zu lassen. Für weiteres Publikum haben wir auf unserem Facebookprofil zwölf kurze Videos mit Ideen für Aktivitäten samt Materialien auf Slowakisch und Deutsch veröffentlicht.

Damit ist es uns gelungen, unsere Inspirationen nicht nur Lehrer\*innen und Schüler\*innen, sondern auch der breiten Öffentlichkeit in der ganzen Slowakei und darüber hinaus zugänglich zu machen. Allein während der Projektlaufzeit konnten wir fast 750.000 Nutzer\*innen ansprechen.



## Gemeinsame positive Erlebnisse im Projekt (BIG AT-CZ, CZ)

Im Rahmen des Projekts „Bildungskooperationen in der Grenzregion“, BIG AT-CZ, fand vom 14. bis zum 17. Mai 2018 eine Begegnung tschechischer und österreichischer Jugendlicher im Alter von 12 bis 15 Jahren in Form eines Ferienlagers statt. An dem Ferienlager nahmen insgesamt 15 Jugendliche aus Tschechien und sechs Kinder aus Österreich in Begleitung von zwei österreichischen Lehrkräften teil. Die tschechischen Kinder verbrachten hier alle vier Tage. Die Kinder aus Österreich kamen am 15. Mai an. An diesem Tag wurde ein ganztägiges, auf gemeinsame Aktivitäten ausgerichtetes Programm samt einem Lagerfeuer vorbereitet, das zahlreiche Möglichkeiten zum gegenseitigen Kennenlernen und für gemeinsame Aktivitäten bot. Das Ferienlager fand in dem gemütlichen Ambiente des Ferienresorts Želivka statt, das sich mitten im Wald in der Nähe von Humpolec befindet.

Das Ferienlager sollte den Kindern durch eine spannende und ihrem Alter angemessene Art und Weise die Geschichte und die Gegenwart der beiden Länder – Tschechiens und Österreichs – vermitteln. An der Organisation des Ferienlagers beteiligte sich ein Team erfahrener Lektor\*innen, das für die Jugendlichen ein vielfältiges und interessantes Programm vorbereitete. Die Aktivitäten waren interaktiv. Verbindendes

Element war das Thema Zusammenarbeit und die Suche nach den gemeinsamen historischen, kulinarischen und anderen Elementen aus dem Alltagsleben der beiden Länder. Die Jugendlichen unterhielten sich in unterschiedlichen Sprachen und knüpften informelle Partnerschaften – dies vor allem beim Teamwettbewerb und bei den Aktivitäten im Seilgarten. Den persönlichen Rückmeldungen der Teilnehmer\*innen nach zu urteilen, ist das Ferienlager sehr gelungen. Die Jugendlichen schätzten an dem Ferienlager vor allem die gemeinsamen Erlebnisse. Die Länge des Ferienlagers wurde von den Jugendlichen dagegen negativ bewertet. Ein längerer Aufenthalt wäre den Jugendlichen lieber gewesen, um ausreichend Zeit für alle gewünschten Aktivitäten zu haben. Hier erwähnen wir eine Bewertung, die die Meinung der meisten Jugendliche zum Ausdruck bringt: „Es war toll. Das Beste an dem Ferienlager war allerdings die Möglichkeit, neue Leute kennenzulernen – aus einer anderen Schule, aus einer anderen Stadt, aus einem anderen Land. Dann waren es auch die Lektoren, die ein wirklich tolles Programm vorbereitet und uns von früh bis spät die Aufmerksamkeit geschenkt haben.“ Diese Bewertung bringt also nicht nur die Intention des Ferienlagers zum Ausdruck, sondern auch des gesamten Projekts – Begegnungen, Kennenlernen, Austauschen, Zusammenarbeit und Freundschaft.

# 5. Ergebnisse aus den BIG\_STEM+-Projekten

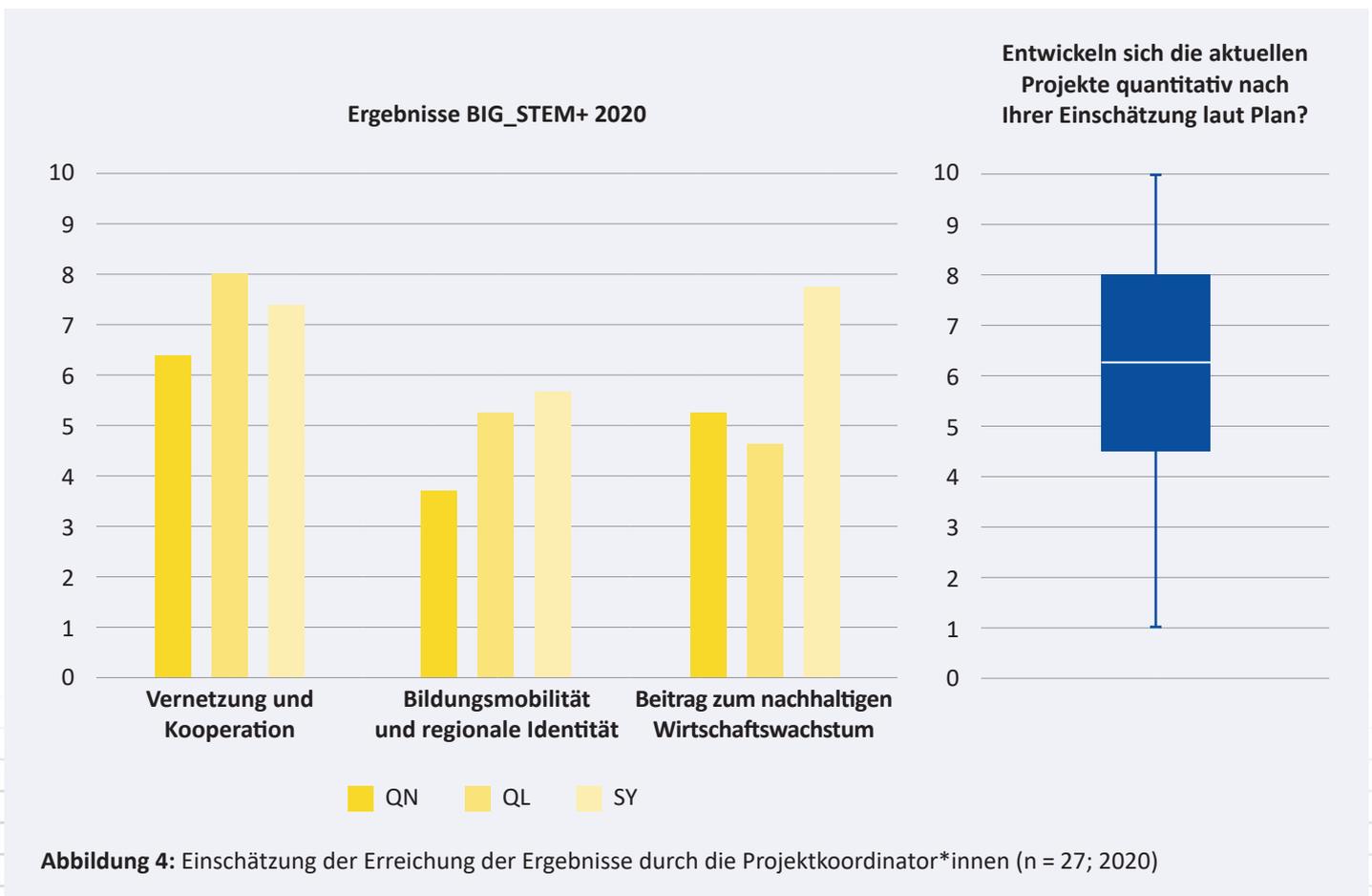
Die Zielsetzung von BIG\_STEM+ ist es, das wertvolle Intellektuelle Kapital, das in bereits abgeschlossenen und derzeit laufenden EU-Projekten entstanden ist, sichtbar zu machen. Diese sollen in weiterer Folge durch grenzüberschreitende Vernetzung und Kooperation dazu beitragen, die Mobilität und die regionale Identität junger mehrsprachiger Menschen zu stärken, Barrieren zwischen den Regionen abzubauen und so insgesamt langfristiges Wirtschaftswachstum und eine nachhaltige Entwicklung zu unterstützen.

Aus dieser breiten Zielsetzung werden folgende **Teilelemente** abgeleitet:

- » grenzüberschreitende Vernetzung und Kooperation
- » Mobilität und regionale Identität
- » Wirtschaftswachstum und nachhaltige Entwicklung

Die Mitglieder des Projektkonsortiums reflektierten in 3 Arbeitsgruppen im Oktober 2020 über den Grad der Zielerreichung und bisherige Ergebnisse, um die Faktoren des Intellektuellen Kapitals insgesamt auf ihre Relevanz zu testen. Die Daten wurden im Juni 2021 um die Aussagen der slowakischen Projektpartner ergänzt. Die umfassende Bewertung der Ergebnisse selbst steht nicht im Fokus der Wissensbilanz.

Abbildung 4 zeigt die differenzierte Datenlage als gemeinsamen Mittelwert aller Beteiligten, die Gesamtaussage wird auch durch den Boxplot aus dem Fragebogen mit n=40 unterstützt. Bewertet werden Quantität (QN) und Qualität (QL), sowie die Systematik (SY), mit der daran gearbeitet wird.



Die BIG\_STEM+-Projekte tragen qualitativ sehr gut (80 %) zur „**Vernetzung und Kooperation**“ zwischen den Partnern und den Regionen bei. Vor allem aber die österreichischen Projektpartner wünschen sich quantitativ noch deutlich mehr Aktivität, während in der Slowakei die Systematik besonders hoch bewertet wird.

Die Bewertung der „**Mobilität und regionalen Identität**“ erfolgt in den Regionen sehr unterschiedlich. Während Tschechien und Ungarn die Zielerreichung bei etwa 60 % sehen, liegt sie aus der Sicht von Österreich eher bei 20 %. Die Slowakei zeigt eine differenzierte Mittelposition mit Entwicklungspotenzial bei der Menge, ähnlich wie Österreich. Gründe dafür werden in der eher einseitigen Orientierung zum wirtschaftlichen Attraktor der Achse Wien-Bratislava vermutet, andererseits auch von den starken Beschränkungen der Mobilität in den Jahren 2020 und 2021 beeinflusst.

Der „**Beitrag zum langfristig nachhaltigen Wirtschaftswachstum**“ wird insgesamt positiv bewertet, vor allem durch den hohen Wert bei Systematik (77 %). Die unmittelbare Wirksamkeit aus den BIG\_STEM+-Projekten (allein) wird aber vor allem wegen des relativ geringen Umfangs der Projekte (50 %) nicht ausreichen, um die Makro-Ziele in den Regionen zu erreichen (vgl. Abbildung 6). Insbesondere die Slowakei sieht eine hohe Abhängigkeit von EU-Finanzierungen.

Insgesamt zeigt sich ein klarer positiver Ergebnisbeitrag der BIG\_STEM+-Projekte, der auch sehr **systematisch** (65 %) in den Einzelprojekten entwickelt wird, aber auch noch (über viele Jahre) kontinuierliche Arbeit benötigt, um das volle Wirkungspotenzial zu erreichen. Insbesondere die hohe Einschätzung zur Systematik bei der langfristigen Entwicklung (77 %) kann als Beleg dafür gesehen werden, dass der durch die BIG\_STEM+-Projekte verfolgte Ansatz sinnvoll und wirkungsvoll ist. Erschwert werden diese Entwicklungen aber durch **fehlende institutionelle**

**Entwicklungen** auf Ebene der rechtlichen Integration (zwischenstaatliche und EU-Rahmenvereinbarungen) sowie **immer wieder neue Programmrichtlinien** und damit verbundene **Herausforderungen bei der Finanzierung der Projekte**.

## Meine Sprache – deine Sprache – unsere Sprache (BIG SK-AT, Bgld.)

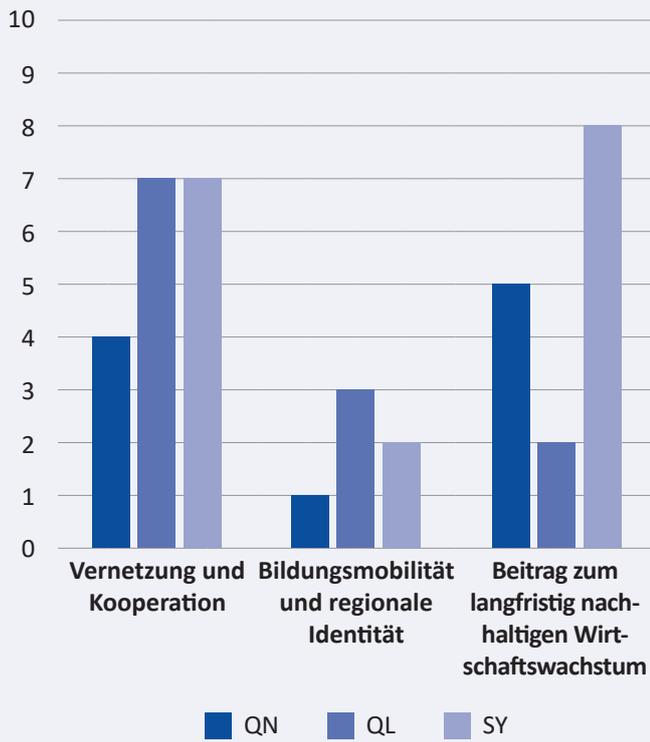


**Abbildung 5:**  
Foto Petra Schmidt –  
© Bildungsdirektion  
für Burgenland

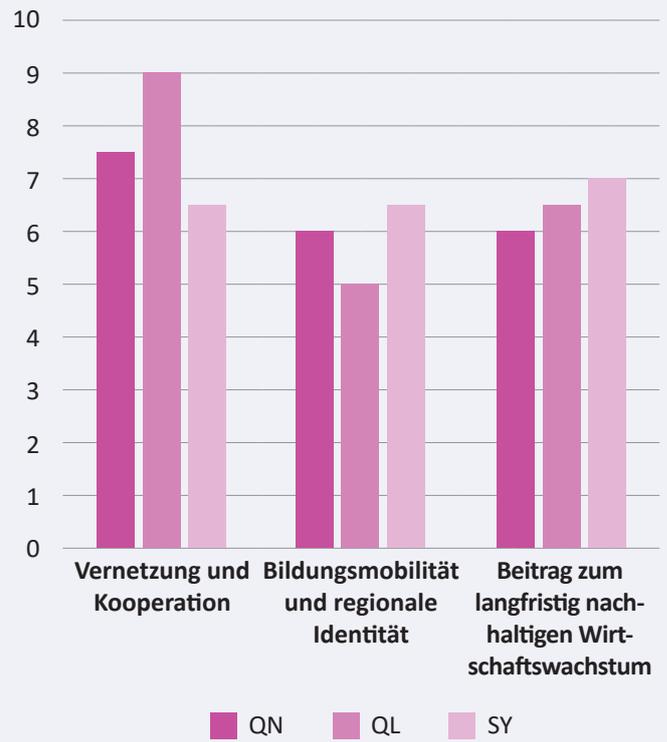
### Installation einer Sprachenecke in einer Schule

In Zusammenhang mit der Projektbeteiligung meiner Schule und meinem berufsbegleitenden Studium Psychomotorik wurde die Idee des „Sprachenecks“ geboren. Es werden Übungsangebote präsentiert, die Bewegungs- und Wahrnehmungsimpulse mit der fremdsprachlichen Förderung verbinden. Dieser lustbetonte Zugang zur Auseinandersetzung mit Sprache eröffnet für deutschsprachige Schüler\*innen die Möglichkeit, erste Erfahrungen mit der Nachbarsprache Slowakisch zu machen, und für slowakisch sprechende Schüler\*innen, den deutschen Wortschatz bewegungsfreudig zu festigen. Das fördert das soziale Miteinander der beiden Sprachgruppen und macht Spaß. Da das Spracheneck am Gang frei zugänglich ist, kann es von allen Interessierten (auch ohne Lehrkraft) sowohl am Vormittag als auch während der Nachmittagsbetreuung wiederholt aufgesucht werden. Unser weiteres Ziel ist, den Umfang des zweisprachigen Angebots zu erweitern und unsere positiven Erfahrungen mit anderen Schulen/Kindergärten in der Grenzregion zu teilen.

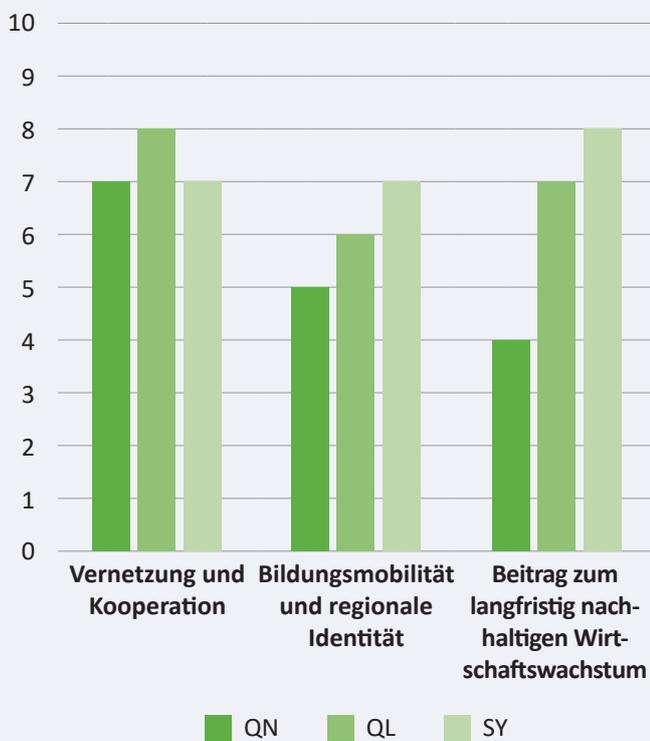
**BIG\_STEM+ Ergebnisse AT**



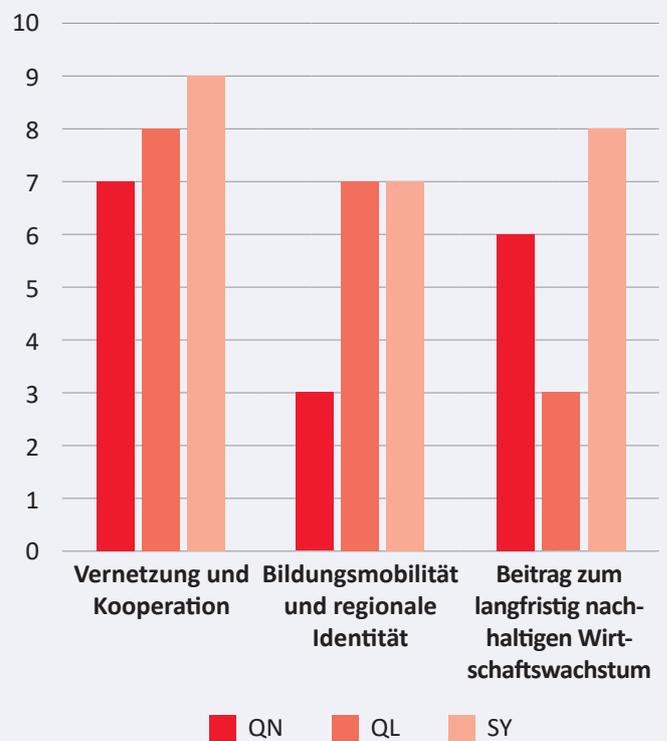
**BIG\_STEM+ Ergebnisse CZ**



**BIG\_STEM+ Ergebnisse HU**



**BIG\_STEM+ Ergebnisse SK**



**Abbildung 6:** Einschätzung der Erreichung der Ergebnisse nach Regionen (n = 27; 2020)

Auf Projektebene werden kleine Unterschiede sichtbar. In den drei folgenden Teilkapiteln werden die Details zusammengefasst.

	AT			CZ			HU			SK		
	QN	QL	SY	QN	QL	SY	QN	QL	SY	QN	QL	SY
<b>Vernetzung und Kooperation</b>	4	7	7	7,5	9	6,5	7	8	7	7	8	9
<b>Bildungsmobilität und regionale Identität</b>	1	3	2	6	5	6,5	5	6	7	3	7	7
<b>Beitrag zum langfristig nachhaltigen Wirtschaftswachstum</b>	5	2	8	6	6,5	7	4	7	8	6	3	8

**Tabelle 2:** Einschätzungen der Ergebniserreichung aus Projektsicht

## 5.1 Sehr gute grenzüberschreitende Vernetzung und Kooperation

Damit BIG\_STEM+ in der grenzüberschreitenden Vernetzung überhaupt erfolgreich sein kann, sind mehrere unterschiedliche Akteur\*innen notwendig, die sich aber auch komplementär ergänzen und gut

miteinander zusammenarbeiten. Die Partner und Zielgruppen sind (teilweise) im Beziehungskapital beschrieben – hier geht es um die künftige Weiterentwicklung des Bildungsnetzwerkes.



### Pädagogikschüler\*innen treffen Pädagogikschüler\*innen – Besuch der 5a in Bratislava (BIG SK-AT)

Im Rahmen des EU-Projektes „Bildungskooperationen in der Grenzregion SK-AT“ hatten die Schüler\*innen der 5A der Bildungsanstalt und Kolleg für Elementarpädagogik Sacré Coeur Pressbaum die Möglichkeit, einen Tag mit Schüler\*innen der Partnerschule aus Bratislava, der Stredná odborná škola pedagogická, zu verbringen. Der Tag wurde von den slowakischen Schülerinnen sowohl in der Schule bei unterschiedlichen musikalischen Aktivitäten als auch in der Innenstadt von Bratislava interaktiv geplant. Im Kindermuseum Bibiana hatten die Schüler\*innen die

Möglichkeit, im Rahmen einer Kalligrafieausstellung Lesezeichen herzustellen und ihre Namen in Keilschrift auf kleine Tonplatten zu schreiben.



**Abbildung 7:**  
© BAfEP Pressbaum

Der Fokus unserer Veranstaltung lag darauf, Sprachen in einer lebendigen Umgebung erlebbar werden zu lassen. Das funktioniert vor allem

dann, wenn viel gelacht wird, Telefonnummern ausgetauscht werden und Fremde zu Freunden werden.

### Vernetzung und Kooperation



Abbildung 8: Einschätzung zur Vernetzung und Kooperation, QQS nach Regionen (n = 27; 2020)

#### 5.1.1 Befriedigende Quantität der grenzüberschreitenden Vernetzung und Kooperation

Aus österreichischer Sicht hat sich bewährt, dass Kindergarten- und Schulseite im Netzwerk mitwirken. Zielführend wäre, wenn **Personen in Schlüsselfunktionen** aus Kindergarten- und Schulverwaltungen im Netzwerk aktiv mitwirkten, um Entscheidungen auch umsetzen zu können und damit den aktuellen Engpass (40 %) zu reduzieren.

Die tschechischen Projektkoordinator\*innen bewerten diese Position mit 75 % am höchsten, während aus ungarischer Sicht noch Erweiterungspotenziale

für neue Akteur\*innen (zum Beispiel Komitat Zala) durch Nutzung einer größeren Datenbank bestehen. Aus slowakischer Sicht ist die weitere Zusammenarbeit mit anderen Akteur\*innen im Bereich der Bilingualität (Gemeinden, Bildungsverwaltung, Ausbildungsinstitutionen) wichtig. Vor dem Hintergrund eines Wachstumsparadigmas ist eine quantitative Ausweitung der Netzwerkakteur\*innen möglich und wünschenswert. Eine kritische Größe, ab der die „grenzüberschreitende (Sprachen-)Bildung“ ein Selbstläufer wird, ist noch nicht in Reichweite.

### 5.1.2 Optimale Qualität der grenzüberschreitenden Vernetzung und Kooperation

Die Qualität wird insgesamt als hoch (80 %) bewertet. Die österreichischen Koordinator\*innen sehen sich und die Projektpartner als **die richtigen Akteur\*innen**. Es bedarf aber in vielerlei Belangen oftmals der Entscheidung und Ressourcenbereitstellung durch die Politik.

Auf tschechischer Seite ist die Bewertung der Qualität am höchsten (90 %). Ähnlich fallen auch die Bewertungen auf ungarischer und slowakischer Seite aus (80 %). Die bisherigen Akteur\*innen sind bereits die richtigen, aber eine **Verstärkung im MINT-Bereich** sowie durch andere Hochschulen bzw. Universitäten würde eine weitere Verbesserung ermöglichen. Aus slowakischer Sicht sind auch noch Technologiepartner zur Digitalisierung einzubeziehen.

Dank der Antragsentwicklung sind die wesentlichen Akteur\*innen an BIG\_STEM+ beteiligt. Aus Gründen der Förderregeln stehen allerdings Akteur\*innen, die einen sehr starken Beitrag leisten könnten, noch außerhalb des Netzwerkes. Eine Ergänzung um wissenschaftliche Partner wäre ebenfalls sinnvoll.

### 5.1.3 Gute Systematik der grenzüberschreitenden Vernetzung und Kooperation

Insgesamt wird am Ziel der grenzüberschreitenden Vernetzung und Kooperation mit der höchsten Systematik (68 %) überhaupt gearbeitet. Das steht im Einklang mit den Interreg-Zielen. Im Regionenvergleich zeigt sich hohe Homogenität.

Den österreichischen Koordinator\*innen fehlen allerdings Höchstinstanzen, um die grenzüberschreitende Vernetzung und Kooperation nachhaltig und langfristig zu implementieren. Bildungsprojekte sind langfristige Maßnahmen und brauchen zur Umsetzung **langfristig stabile Rahmenbedingungen in den Programmrichtlinien**. Die tschechischen Projektkoordinator\*innen bewerten die Qualität am höchsten (90 %), dennoch wird noch weiterer

**Bedarf an Zusammenarbeit mit Volksschulen und Neuen Mittelschulen** signalisiert. Ähnlich ist auch die Bewertung durch die ungarischen Projektkoordinator\*innen (80 %).

Die Mobilität der Akteur\*innen wird aus slowakischer Sicht durch die Entwicklung des Netzwerks und regelmäßige grenzüberschreitende Arbeitsgruppen zur Zusammenarbeit sehr systematisch vertieft. Der Erfahrungs- und Meinungsaustausch hilft, Missverständnissen vorzubeugen. Das Netzwerk profitiert auch aus weiteren Partnerschaften und Beziehungen gegenüber den weiteren Akteur\*innen, die die einzelnen Projektpartner mitbringen.

Vernetzung ist ein ganz zentrales Ziel, das durch zahlreiche Projektstrukturen, Partnertreffen und gemeinsame Arbeitspakete formal auch erreicht wird. Und doch wäre noch mehr Integration wünschenswert. Zeit, um Verständnis für die Situation der Partner, vielleicht sogar Vertrauen zu entwickeln, ist aufgrund limitierter Mittel knapp. Immer wieder sind „harte formale Anforderungen“ in der Priorität höher gewichtet als die langfristig wirksamen „weichen“ Kooperationselemente.

### 5.1.4 Empfehlungen zur grenzüberschreitenden Vernetzung und Kooperation

Zur grenzüberschreitenden Vernetzung und Kooperation im Kontext von BIG\_STEM+ werden bereits grenzüberschreitende Hospitationen, Exkursionen, Praktika von Student\*innen und Bildungspartnerschaften zwischen Kindergärten und Schulen genutzt. Darüber hinaus gibt es projektübergreifende Maßnahmen wie Symposien, gemeinsame Sprachkurse, offene Fachvorträge u. a. m.

*Wirksame Mittel, um das Erreichen des Ziels einer gesteigerten Bildungsmobilität sowie den nachhaltigen Erfolg der Projekte zu unterstützen, sind die Sicherstellung der Ressourcen, die Kontinuität der Programme sowie zwischenstaatliche Vereinbarungen (analog zu Schulbesuchen auch für Kindergärten).*

Mit BIG\_STEM+ werden Bedarfe sichtbar und Möglichkeiten aufgezeigt.

Vor dem Hintergrund eines Wachstumsparadigmas ist eine quantitative **Ausweitung des Netzwerks** und der beteiligten Institutionen möglich und wünschenswert. Die Qualität der Vernetzung ist bereits optimal, die Systematik, mit der an der Vernetzung gearbeitet wird, bereits gut, sodass eine mittelfristig günstige Entwicklung sehr wahrscheinlich ist.

## 5.2 Geringe Bildungsmobilität und regionale Identität

Mobilität bedeutet in Grenzregionen oft Abwanderung von einer Region in eine real oder bloß vermeintlich wirtschaftlich attraktivere Region. Das kann zu ungünstigem demografischem Wandel führen. Die Entwicklung einer regionalen Identität durch Bildung (Mehrsprachigkeit und naturwissenschaftliche Bildung) ermöglicht Selbständigkeit und lokale Entwicklung, damit wirtschaftliche Stärke. Umgekehrt kann eine erstarrte Struktur oder fehlende Bildungsmobilität notwendigen gesellschaftlichen wie wirtschaftlichen Wandel nicht gut genug unterstützen.

Bildungsmobilität und regionale Identität

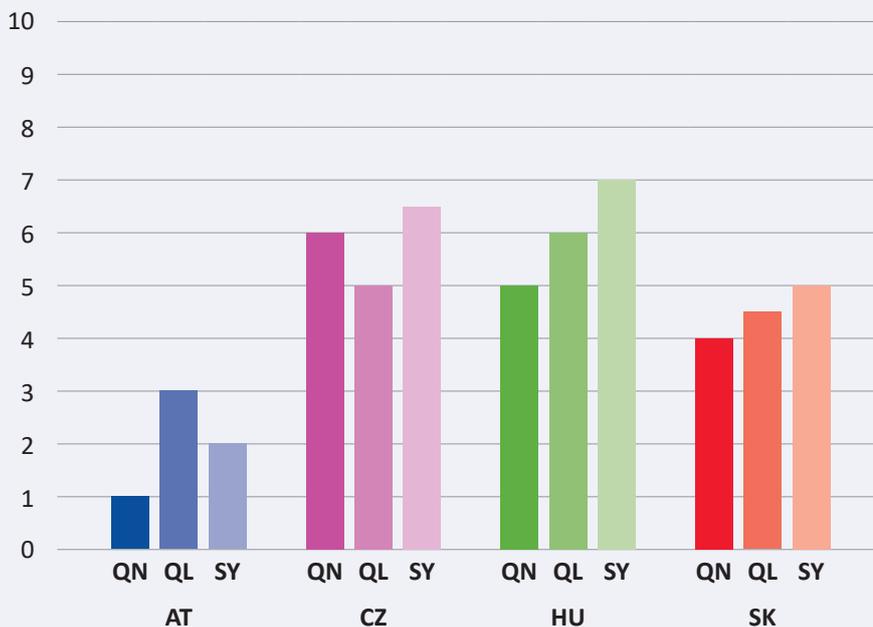


Abbildung 9: Einschätzung zur Bildungsmobilität und regionalen Identität, QQS nach Regionen (n = 27; 2020)

### 5.2.1 Heterogene und nur unbefriedigende Einschätzung zum Ausmaß der Mobilität

Mobilität soll nicht unidirektional, sondern möglichst ausgewogen verstanden werden. Trotz ökologischer Grenzen ist Mobilität ein entscheidender Faktor für langfristige wirtschaftliche Entwicklung. Eine wirkungsvolle Kraft gegen „Abwanderung“ sind hohe Bildung und lokale Verankerung.

Die österreichischen Koordinator\*innen bewerten die Quantität der Mobilität sehr kritisch (ungenügend). Aus österreichischer Sicht erfolgt **Bildungsmobilität nur in eine Richtung**. Im Pflichtschulbereich ist Mobilität noch nicht möglich. Es sind erst noch (rechtliche/curriculare) **Grundlagen** zu schaffen, insbesondere auch durch **EU-Recht (Grenzsprengel)**. Zusätzlich ist die Öffentlichkeit für diese Thematik zu sensibilisieren.

Auch aus Sicht der ungarischen Koordinator\*innen funktioniert die Bildungsmobilität tendenziell nur in eine Richtung. Insbesondere der **Ungarisch-Unterricht ist in den anderen Ländern nicht vorhanden**. Die tschechischen Projektkoordinator\*innen bewerten die physische Mobilität über die Grenze zur Arbeit im Nachbarland oder zum Einkaufen mit Covid-bedingten Einschränkungen als gut. Was die BIG\_STEM+-Projekte betrifft, ist die grenzüberschreitende Mobilität sehr wertvoll – allerdings waren Hospitationen, Exkursionen, Praktika, usw. in den Jahren 2020 und 2021 faktisch nicht möglich. Die **Bildungsmobilität**, also Besuch eines Kindergartens oder einer Schule im Nachbarland wird **als eher unmöglich bewertet**.

Insgesamt ist das Ziel der Mobilität noch nicht ideal erreicht. Langfristig wirksame Trajektorien können oft nur langsam verändert werden. Und doch gibt es wirksame Hebel wie etwa frühkindliche Sprach- und Kompetenzentwicklung. EU-rechtliche Barrieren blockieren aktuell die Bildungsmobilität und müssten geändert werden.

### 5.2.2 Gelingt es bereits ausreichend gut, die regionale Identität junger Menschen zu prägen, um die Ziele zu erreichen?

Regionale Identität bedeutet nicht, lokalpatriotische Tendenzen zu entwickeln, sondern im Wissen um die eigene Herkunft auch andere Regionen kennenzulernen und damit in die Heimat zurückzukommen. Die österreichischen Koordinator\*innen bewerten auch diese Dimension sehr kritisch (ungenügend) und fordern eine **Sensibilisierung** für interkulturelle und persönlichkeitsbildende Maßnahmen. Ähnlich, aber nicht ganz so kritisch beurteilen das die slowakischen Koordinatorinnen vor dem Hintergrund aktueller Einschränkungen. Eine besondere Chance für Bilingualität bietet die regionale Nähe von zwei Hauptstädten für die Entwicklung einer europäischen Perspektive.

Nach Einschätzung der ungarischen Koordinator\*innen sind junge Leute infolge der Veranstaltungen im Rahmen von BIG\_STEM+ viel offener für andere Nationalitäten. Offen bleibt, ob sie dann auch in anderen Regionen ihr Glück suchen und eventuell später wieder zurückkehren.

Aus tschechischer Sicht wäre eine **intensivere Arbeit mit den Eltern** im Rahmen der Projekte notwendig. Darüber hinaus müssen den jungen Menschen Anreiz und Möglichkeiten geboten werden, nach dem Studium in größeren Städten wieder in die Regionen zurückzukehren (Einkommen, bessere Arbeitsangebote, usw.).

Teilweise gelingt es, die Bildungsmobilität und die regionale Identität junger Menschen zu verbessern, und zwar dort, wo systematisch daran gearbeitet werden kann. Es handelt sich um einen sehr langsame Prozess, der langfristig über Dekaden verfolgt werden muss. Aktuell besteht noch ein Defizit in der Breitenwirkung der BIG\_STEM+-Projekte, um das volle Potenzial zu erreichen.

### 5.2.3 Entwickeln wir Mobilität und regionale Identität junger Menschen bereits systematisch genug, um die Ziele zu erreichen?

Sprache(n) und Bildung prägen die Identität von Menschen wie sonst vermutlich nur Weltanschauungen und ideologische Konzepte. Wer frühzeitig „mehr“ davon erleben kann, ist normalerweise auch autonomer und kann vielfältiger agieren.

Nach Einschätzung der österreichischen Koordinator\*innen werden die Mobilität und die regionale Identität **noch nicht systematisch genug** entwickelt, der Ansatz der Projekte ist aber ein richtiger.

Aus Sicht der tschechischen Koordinator\*innen wird die systematische Arbeit an der Mobilität und der regionalen Identität im Rahmen der Projekte dadurch erschwert, dass nach drei Jahren wieder neue, innovative Ideen im Projektantrag beschrieben werden müssen. Die Projekte müssen sich dann auf neue Themen konzentrieren, die zwar systematisch aufeinander aufbauen, aber eine Systematisierung mit Bezug auf Entwicklung der Mobilität für junge Menschen normalerweise nicht erlauben. Dies ist aber von den Strukturen der einzelnen Institutionen abhängig. Im Fall von Vysočina Education ist es möglich und durchführbar, dass Kinder vom Kindergarten bis zur Matura betreut und einbezogen werden.

Nach Einschätzung der ungarischen Koordinator\*innen werden Kinder als Endergebnis der einzelnen Projekte autonomer und können vielfältiger agieren. Aus Sicht der slowakischen Koordinator\*innen untergräbt die nicht-kontinuierliche Entwicklung der Nachbarsprachen in den höheren Schulstufen die Systematik, die insbesondere in Kindergärten über viele Jahre entwickelt wird.

### 5.2.4 Empfehlungen zur Verbesserung von Bildungsmobilität und regionaler Identität

Im Kontext der BIG\_STEM+-Projekte wurden Mobilitäten bewusst initiiert. Der Fokus wurde auf die gesamtpersönliche Bildungsarbeit bei den Sprachfördermaßnahmen gelegt.

Um die Ziele (optimal) zu unterstützen, wären aber eine **langfristige Begleitung**, ein noch **systematischerer Zugang zu den Kindern** beginnend mit der ersten Bildungseinrichtung sowie die **Sensibilisierung der Eltern** auch außerhalb der Bildungsinstitutionen für das Thema „Mobilität“ hilfreich.

Ohne die Projekte im Kontext der einzelnen Interreg-Programme würde der Aspekt Bildungsmobilität nur sehr begrenzt Berücksichtigung finden. Zwar gibt es teils sehr gute und inspirierende Beispiele (siehe auch „Stories“), doch das genügt nicht immer, um dem bis vor Kurzem starken Urbanisierungsdruck entgegenzutreten. Auch bei der systematischen Unterstützung der Bildungsmobilität gibt es noch Entwicklungspotenzial, insbesondere weil die Projekte bereits im Kindesalter ansetzen.

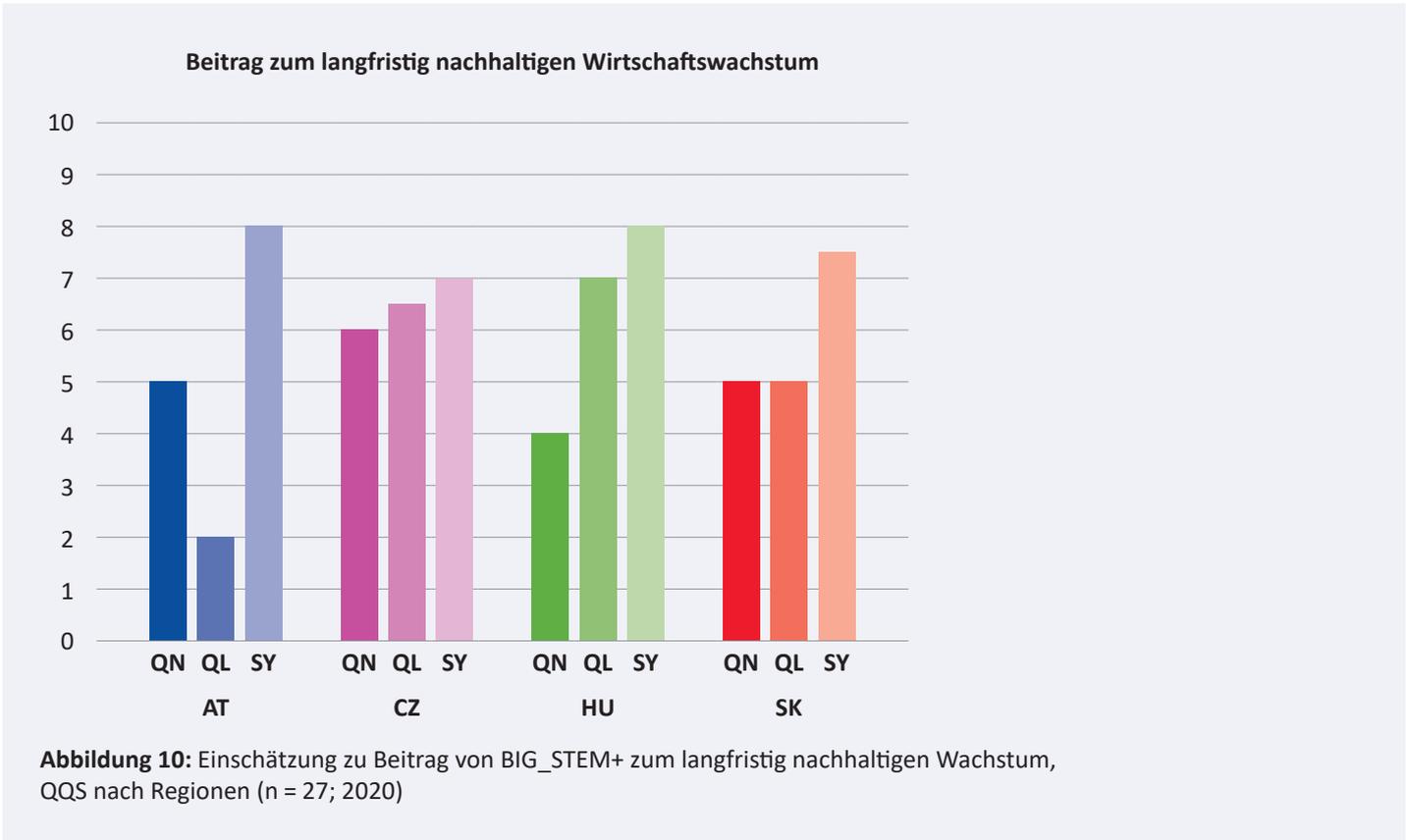
*Die pandemiebedingte Unterbrechung sehr guter Austauschprogramme sollte möglichst bald aufgehoben werden, um eine positive Weiterentwicklung zu ermöglichen.*



### 5.3 Guter Beitrag zum langfristig nachhaltigen Wirtschaftswachstum

Wirtschaftswachstum bedeutet langfristig Beschäftigung, Wohlstand, soziale Stabilität und Frieden, wenn es nachhaltig, also ohne maßgebliche Beschädigung der natürlichen oder gesellschaftlichen Ressourcen

erfolgt. Wissen ist eine besonders nachhaltige Ressource, die durch häufige Nutzung eben nicht an Wert oder Substanz verliert, sondern im Gegenteil durch Nutzung wertvoller wird.



### 5.3.1 Unterschiedliches Wachstum in den Regionen

Grenzregionen bieten sowohl Chancen als auch Risiken. Grenzgänger\*innen können aufgrund geringerer Kosten auf der einen und hoher Löhne auf der anderen Seite Arbitrage-Effekte realisieren. Diese Differenziale erlauben Entwicklungen, die allerdings nur verwirklicht werden können, wenn auch die (rechtlichen) Grundlagen dazu vorhanden sind: Freizügigkeit auf der Makroebene, Überwinden von Sprachbarrieren, aber eben auch kulturelle Adaptionsfähigkeit und Verständnis.

Nach Einschätzung der österreichischen Koordinator\*innen verändern sich die gesellschaftlichen und demografischen Verhältnisse rasant, während das Bewusstsein dazu in der breiten Gesellschaft hinterherhinkt. Mehr Verantwortung auf politischer Ebene wäre wünschenswert, um bilinguale Bildungssysteme verbindlich in den Grenzregionen zu installieren.

Die tschechischen Koordinator\*innen diagnostizieren eine hohe Mobilität der Menschen auf der Suche nach Arbeit. Viele Tschech\*innen arbeiten in Österreich, umgekehrt gründen einzelne Österreicher\*innen in der Tschechischen Republik Unternehmen. In der Grenzregion gibt es (bzw. gab es noch vor der Covid-Krise) eine sehr niedrige Arbeitslosigkeit bei gleichzeitig sehr geringer Qualität der Arbeitsangebote. Daher ziehen viele junge Menschen eher in die größeren Städte der Region. Verstärkt werden diese Effekte durch schlechte Infrastruktur in der Grenzregion (bezogen auf Kindergarten, Volksschulen, Neue Mittelschulen, Ärzte, öffentlichen Verkehr, Geschäfte u. a. m.).

Die ungarischen Projektkoordinator\*innen beurteilen das wirtschaftliche Wachstum noch als mangelhaft (40 %) und damit als nicht ausreichend, um dem Urbanisierungsdruck entgegenzuwirken. Aus slowakischer Perspektive bildet insbesondere die unsichere Finanzierung ein ernstzunehmendes Hindernis für nachhaltiges Wachstum.

### 5.3.2 Befriedigende Nachhaltigkeit des Wachstums

Voraussetzung für langfristige Entwicklung ist die vernünftige Nutzung von Ressourcen. Technologien und innovative Methoden für den effektiven Umgang mit knappen Ressourcen nutzen zu können, erfordert eine solide Wissensbasis. Je früher diese entwickelt wird und je tiefer sie verankert wird, desto wahrscheinlicher wird der Erfolg.

Für das Netzwerk BIG\_STEM+ gilt das ebenfalls: Mühevoll entwickelte Entwicklungsarbeit verliert ihren Wert, wenn sie nicht wirklich langfristig abgesichert wird. Das kann jedoch nicht bedeuten, für immer von einer zentralen Finanzierungsquelle abhängig zu sein. Nachhaltigkeit entsteht, wenn die Netzwerkinitiativen auch lokal getragen werden.

Aus Sicht der österreichischen und der slowakischen Koordinator\*innen **fehlt die nachhaltige Finanzierung** auf allen Ebenen (regional/national/international), weshalb sie dieses Thema nur mit 20 % bewerten. In der Grenzregion fehlt die Zweisprachigkeit, die in der Vergangenheit vorhanden und üblich war, aufgrund der politischen Verhältnisse in der jüngeren Geschichte jedoch verloren gegangen ist.

Ähnlich argumentieren die tschechischen Koordinator\*innen, wenn sie auch den Faktor auf etwas höherem Niveau (65 %) bewerten. Ohne die Interreg-Projekte gäbe es die aktuelle Nachhaltigkeit in der Sprachvermittlung nicht. Ihre Durchführung würde ohne diese Projekte unmittelbar enden, auch wenn in Einzelfällen Gemeinden abhängig von politischen Entscheidungen die Kosten übernehmen könnten. Auch die ungarischen Koordinator\*innen betonen die hohe Bedeutung der zentralen Finanzierung und arbeiten daran.

Ohne Planungssicherheit sind die aktuellen Erfolge des Netzwerks prekär. Dennoch ist es nur zum Teil in der Hand der Akteur\*innen, sondern vielmehr Aufgabe der Politik, die Zeit zu nutzen und die vielen

Erfolge so in den Regionen zu verankern, dass eine sinnvolle Weiterbegleitung auch dezentral im Rahmen der Subsidiarität der Regionen sichergestellt werden kann.

### 5.3.3 Entwickeln wir das langfristige und nachhaltige Wachstum bereits systematisch genug, um die Ziele zu erreichen?

Der Beitrag eines Netzwerks soll weder überschätzt noch unterschätzt werden. Das „allgemeine Wirtschaftswachstum“ hängt von sehr vielen, auch externen Faktoren ab. Und doch ist die Wirksamkeit eines effektiven Bildungsnetzwerks unbestritten. Zumindest die Absicherung der eigenen Existenz müsste vor dem Hintergrund der positiven Wirkungen von Wissen und Lernen sicherzustellen sein.

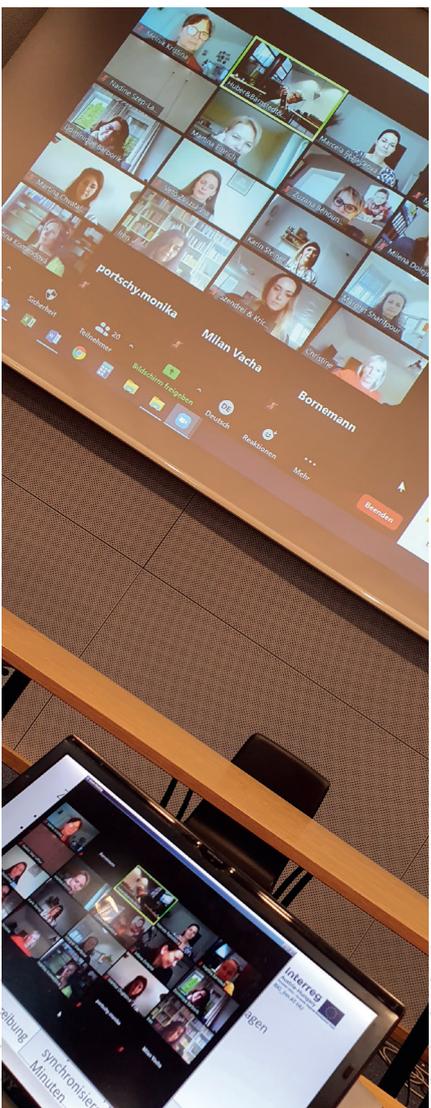
Die Projektkoordinator\*innen sehen in den einzelnen Interreg-Projekten eine sehr hohe Systematik zur Erreichung von langfristig nachhaltigem Wachstum. Aber es braucht Zeit, langfristige Unterstützung und die dafür zuständigen politischen Entscheidungsträger, diese nachhaltige Verankerung auch zu gewährleisten.

### 5.3.4 Empfehlungen zum nachhaltigen Wirtschaftswachstum

Im Rahmen der einzelnen Interreg-Projekte, aber auch in Synergie und Zusammenarbeit der Projekte gibt es bereits **Treffen** der Verwaltungen, Auftakt- und Abschlussveranstaltungen, Symposien, strategische Partnerschaften, die Einbindung von Stakeholdern, regionale Steuergruppen- und Vernetzungstreffen mit Fokus auf das langfristige und nachhaltige regionale Wachstum. Darüber hinaus wären aber **noch mehr politisches Interesse und Engagement** wünschenswert. Solche Impulse könnten etwa von einer noch zu schaffenden Institution für EU-Angelegenheiten (vergleichbar mit dem Europabüro der Bildungsdirektion in Wien) ausgehen. **Aktive Kommunikationspolitik** aus dem Netzwerk würde diese unterstützen.

Die **Abstimmung** mit anderen Netzwerken sowie die Integration in weitere regionale Initiativen in enger Kooperation mit lokalen Verwaltungen würde die Wahrscheinlichkeit für Erfolg deutlich steigern.





Abbildungen 11: Szenen aus der klassischen und der digitalen Workshoparbeit

# 6. Bewertungen des Intellektuellen Kapitals 2016 und 2020 inklusive Definitionen und Verbesserungsvorschlägen

In diesem Abschnitt werden alle Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals, zugeordnet zu den Kapitalarten kurz definiert, ihre zeitliche Entwicklung seit 2016 visualisiert und die Prognose bis 2024 angedeutet. Zu jedem Faktor gibt es Aussagen zum Status quo, der Veränderung bisher und Vorschläge zur weiteren Entwicklung

## 6.1 Humankapital

Humankapital umfasst die Kompetenzen, Fertigkeiten sowie die Lernfähigkeit und das Wissen der

Mitarbeiter\*innen. Humankapital ist immer im Besitz der Mitarbeiter\*innen. Eine Organisation oder ein Netzwerk kann das Humankapital nur leihen, nie selbst besitzen.

Aufgrund von Spill-over-Effekten kann es aber sehr sinnvoll sein, zentral an der Entwicklung des Humankapitals zu arbeiten, da auch alle davon profitieren. Umgekehrt tätigen sehr kleine Netzwerkpartner diese (eigentlich sinnvollen) Investitionen nicht, weil die Kosten angesichts des Risikos der Fluktuation zu hoch erscheinen.

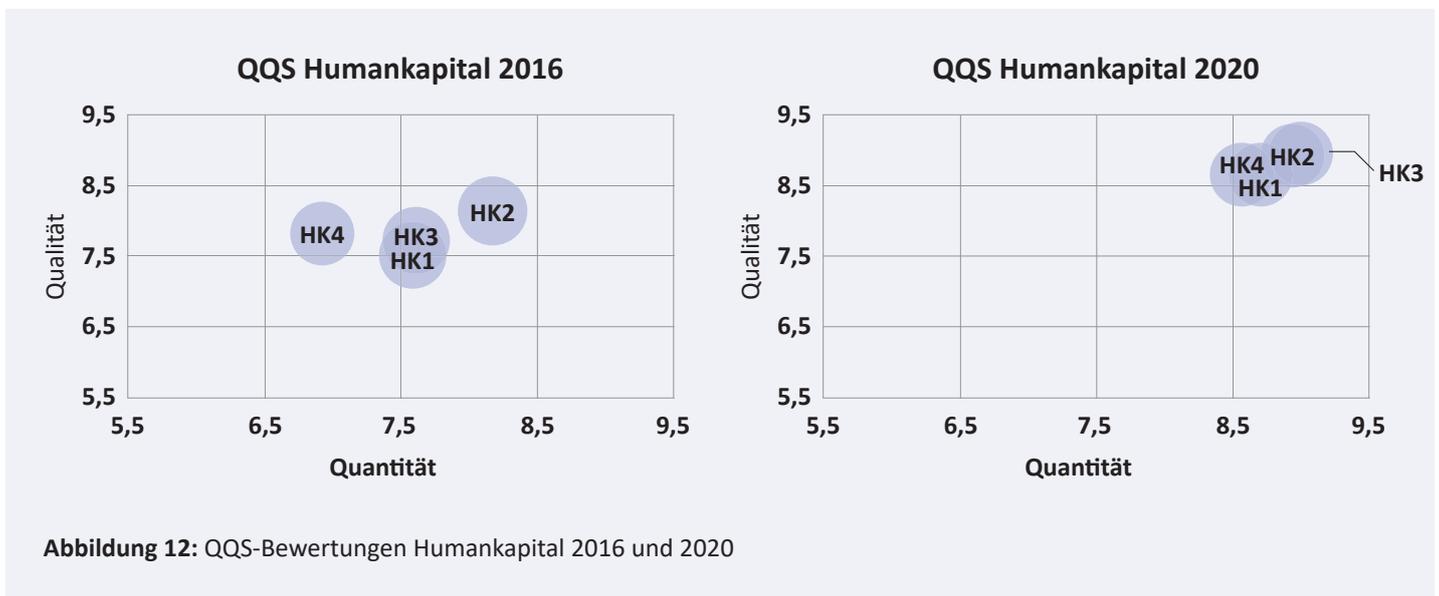


Abbildung 12: QQS-Bewertungen Humankapital 2016 und 2020

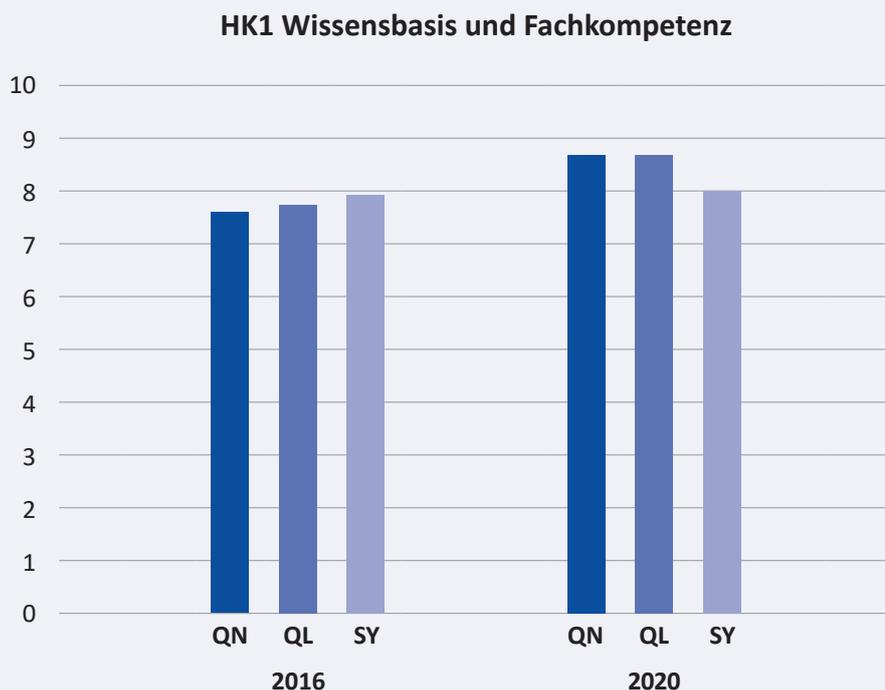
Die Entwicklung des Humankapitals zeigt zwischen 2016 und 2020 einen sehr deutlichen Sprung nach rechts oben. Diese positive Entwicklung wird sich vermutlich fortsetzen.

	2016			2020			2024
	QN	QL	SY	QN	QL	SY	
<b>HK1 Wissensbasis und Fachkompetenz</b>	7,60	7,74	7,93	8,68	8,66	8,00	↗
<b>HK2 Interkulturelle (Sozial- und Kommunikations-)Kompetenz</b>	8,17	8,17	8,14	8,89	8,89	8,39	↗
<b>HK3 Motivation und Engagement</b>	7,58	7,58	8,23	8,92	8,92	8,67	→
<b>HK4 Projektmanagement- und Führungskompetenzen</b>	6,93	7,85	7,41	8,53	8,67	7,67	→

**Tabelle 3:** QQS-Bewertungen Humankapital 2016 und 2020 inkl. Prognose

**Entwicklung:** Das Humankapital profitiert grundsätzlich von (gemeinsamer) Fortbildung zu (gemeinsamen) Themen wie Projektmanagement, digitalen Kompetenzen sowie dem „Onboarding“ neuer Mitarbeiter\*innen.

## 6.1.1 HK1 Wissensbasis und Fachkompetenz



Unter Wissensbasis und Fachkompetenzen verstehen wir die fachliche Qualifikation unserer Mitarbeiter\*innen, welche durch die Berufsausbildung, Schulungen, Seminare oder eine akademische Laufbahn erworben wird. Ein wichtiger Teil der Fachkompetenz sind die praktischen Erfahrungen der Mitarbeiter\*innen, welche durch die berufliche Karriere innerhalb und außerhalb des Netzwerks aufgebaut wurden. Auch die individuelle (Sprach-) Biografie aller Mitarbeiter\*innen in diesem Projekt ist ein wichtiger Aspekt. Sie bilden gemeinsam mit den Fachkompetenzen aller direkt am Netzwerk BIG\_STEM+ Beteiligten die Wissensbasis.

**Abbildung 13:** Bewertung HK1 durch die Projektkoordinator\*innen (n = 50; 2020)

### Status

Die Wissensbasis zur sprachförderlichen Didaktik wird aufgrund des hohen Anteils mehrsprachiger Mitarbeiter\*innen als sehr hoch bewertet und durch deren langjährige Erfahrung noch zusätzlich aufgewertet. Dazu kommen ein guter Teamzusammenhalt (siehe SK1) und gegenseitige Unterstützung. Für diesen Teil der Kompetenzen gibt es auch regelmäßige Schulungen – nicht aber für den Kompetenzbereich Projektmanagement (siehe HK4).

### Entwicklung 2016–2020

Viele engagierte Fachkräfte wurden eingestellt, die Wissensbasis der Mitarbeiter\*innen hat sich dank der Erfahrungen aus den unterschiedlichen Formaten der Weiterbildungen sowie den gemeinsamen fachlichen Diskussionen erweitert und wird auch künftig aufrechterhalten. Das war auch ein explizites Ziel der BIG-Projekte. Personalfluktuations ist eine Herausforderung für die Wissensbasis, eine perfekte Organisation und Unterstützung seitens des Lead Partners helfen aber. Durch projektübergreifende Aktivitäten können größere, auch länderübergreifende Projektgebiete erreicht werden, weshalb sich die Projektteams, Zielgruppen, Expert\*innenengruppen und Netzwerke der Institutionen – also die gesamte Wissensbasis – vergrößern und weiterentwickeln.

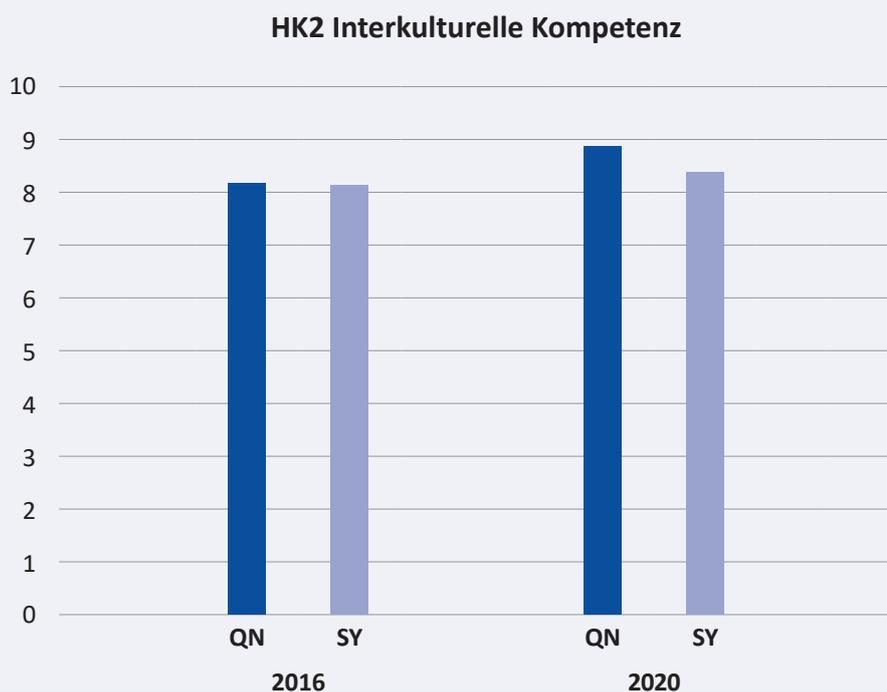
### Prognose 2024

Die Wissensbasis wird sich aufgrund der im Netzwerk bereits sehr hoch entwickelten Systematik auch in den nächsten Jahren weiter verbessern. Kleine Risiken bestehen durch Fluktuation von Mitarbeiter\*innen.

### Empfohlene Maßnahmen

- » Ganz allgemein benötigt das Projektteam **zusätzliche Mitarbeiter\*innen** zur Unterstützung. Diese könnten dann das Projekt gleichmäßig und flächendeckend weiterentwickeln.
- » Neu eingestellte Kolleg\*innen müssten die Projekte und insbesondere auch die **Programmhandbücher** kennenlernen. Dabei würden auch Schulungen im Projektmanagement helfen (siehe HK4).
- » **Weiterbildungsmaßnahmen** im Bereich der Soft Skills, wie z. B. Moderationsmethoden, Leitung von interdisziplinären Gruppen sowie Anwendung/Einsatz von digitalen Tools in Projektmanagement und Moderation sowie der Aufbau von Kompetenzen für Online-Kommunikation und zur Nutzung der digitalen Technologien wären von großem Vorteil.

## 6.1.2 HK2 Interkulturelle (Sozial- und Kommunikations-)Kompetenz



Unter interkultureller Kompetenz als Teil der Sozial- und Kommunikationskompetenz fassen wir die Fähigkeiten zusammen, respektvoll miteinander in Dialog zu treten, sich mitzuteilen, konstruktiv zu diskutieren, Vertrauen zu fördern und eine angenehme Zusammenarbeit zu ermöglichen. Hierunter wird auch der bewusste Umgang mit Kritik und Konflikten gefasst, sowie die Akzeptanz und Förderung ethnischer, kultureller Pluralität und die Förderung des respektvollen Umgangs mit Menschen unabhängig von deren Weltbild, Religion und Kultur.

**Abbildung 14:** Bewertung HK2 durch die Projektkoordinator\*innen (n = 50; 2020)

### Status

Interkulturelle, Sozial- und Kommunikationskompetenzen sind vielleicht die größten Stärken des BIG\_STEM+-Netzwerks und der einzelnen Projekte. In den Grenzregionen bewegen sich alle unterstützten Personen in einer sprachlichen und kulturellen Vielfalt mit jeweils spezifischen Institutionen, Traditionen, Meinungen und Werten.

Neben der wertschätzenden Haltung und dem offenen Umgang mit dem Thema zeigt sich, dass die Sprache als Mittel der Verständigung und Kommunikation oftmals eine Erschwernis für jene Projektpartner und in jenen Situationen darstellt, wo die Verständigung nicht durch Dolmetscher\*innen unterstützt wird. Hier gibt es teilweise noch Versäumnisse bei den österreichischen Projektpartnern, die auf Projektmanagementebene über zu geringe personelle Sprachressourcen verfügten, um eine stete Verständigung sicherstellen zu können.

### Entwicklung 2016–2020

Durch die Interreg-Projekte wurden mehr Menschen für das Thema Interkulturalität sensibilisiert und damit vertraut gemacht. Die internationale Zusammenarbeit und die Entwicklung von Empathie und gegenseitigem Verständnis sind langwierige Prozesse,

die Zeit brauchen. Stetigkeit und Konsistenz innerhalb der Projektpartner sind ein wichtiger Aspekt, der auch die Antragsstellung und Themenfindung bei den beiden neuen Projekten erleichterte. Die interkulturelle kommunikative Kompetenz ist nun ein Bestandteil der Sprachvermittlung, die bereits im Kindergarten-Alltag angeboten wird.

Für die Durchführung wurden von den Partnern Personen ausgesucht, die sich bislang schon intensiv mit diesem Thema auseinandergesetzt haben bzw. selbst eine mehrsprachige Biografie aufweisen. Zur Reduktion der interkulturellen Unterschiede und etwaiger Disharmonie haben sich gemeinsame Treffen und Besprechungen am effektivsten erwiesen. Regelmäßige Besprechungen mit allen Partnern wurden abwechselnd von den einzelnen Partnern organisiert. Zwischen den Personen entstanden engere Beziehungen, manchmal sogar Freundschaften.

### Prognose 2024

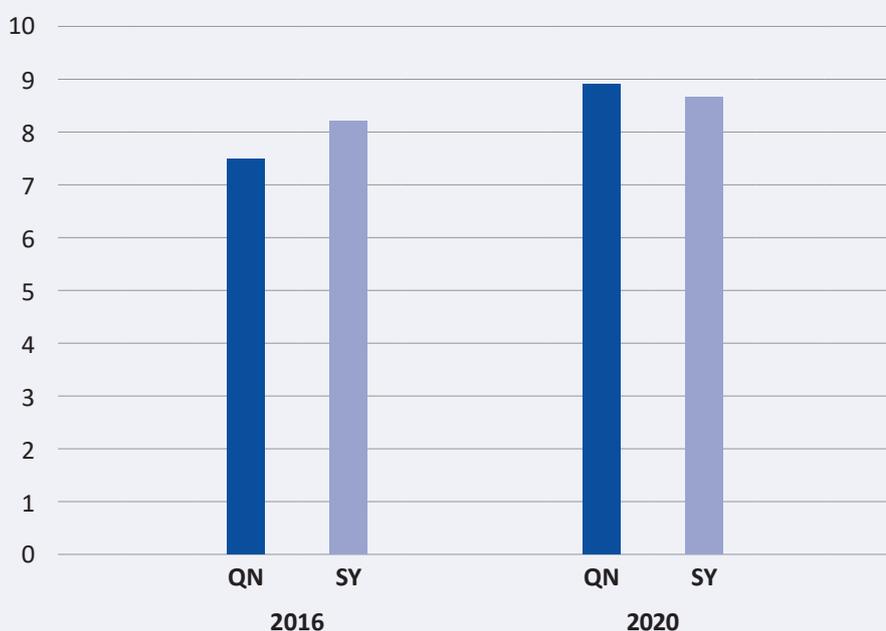
Aufgrund der zahlreichen Arbeitspakete in den Projekten wird es nach Einschätzung der befragten Expert\*innen insgesamt zu einer sehr deutlichen Verbesserung der interkulturellen Kompetenz kommen. Relativ zu den anderen Faktoren wird hier sogar das höchste Verbesserungspotenzial vermutet.

### Empfohlene Maßnahmen

- » Stärkere **Verankerung** von Inhalten zu interkultureller Kompetenz in den Ausbildungen
- » Schaffung einer **gesetzlichen Basis** für grenzüberschreitende Schulbesuche, zumindest im Grenzgebiet
- » **Mitwirkung** von mehrsprachigen pädagogischen Fachkräften in Kindergärten und Schulen
- » **Grenzübergreifender Austausch** (Hospitationen, Exkursionen) im Bildungsbereich durch möglichst häufige Präsenztreffen, also physische Treffen, nicht nur für das Projektteam, sondern auch für Pädagog\*innen, Schüler\*innen, Kindergarten-Kinder
- » Schaffen von **Raum für Reflexion** der grenzüberschreitenden Austausch Erfahrungen
- » **Intensivieren der Kontakte zwischen den Pädagog\*innen und Eltern**, um das Verständnis für die Alltagskultur des benachbarten Landes positiv zu beeinflussen

### 6.1.3 HK3 Motivation und Engagement

HK3 Motivation und Engagement



Motivation beschreibt die Bereitschaft der Akteur\*innen im BIG\_STEM+-Netzwerk, sich einzubringen, Aufgaben flexibel und engagiert zu erledigen, Verantwortung zu übernehmen und die Bereitschaft, einen offenen Wissensaustausch zu pflegen. Dazu gehören auch die Verpflichtung dem Projekt und Projektumfeld gegenüber, die Identifikation mit dem Projekt und Vermittlung der „Unternehmenswerte“ sowie die Verpflichtung aus ethischen Gründen.

Abbildung 15: Bewertung HK3 durch die Projektkoordinator\*innen (n = 50; 2020)

#### Status

Die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter\*innen werden zwar aufseiten der Arbeitgeber\*innen nicht immer geschätzt, wohl aber im Team und von Außenstehenden (Kindergärten, Schulen) anerkannt. Die Motivation ist auf allen Ebenen spürbar: vom Projektmanagement bis an die Basis im Kindergarten. Die Sprachbegleiter\*innen sind extrem motiviert. Das führt zu einem sehr guten Arbeitsklima und zu wertschätzendem Umgang miteinander.

Allerdings leidet die Motivation gelegentlich unter dem großen Zeitaufwand, der für die Erledigung der Aufgaben notwendig ist. Die besondere Herausforderung des Lockdowns führte dazu, dass neue

technologische Möglichkeiten der Kommunikation und des Miteinanderarbeitens genutzt wurden. Der gesamte Arbeitsprozess wurde beschleunigt. Das Augenmerk wird nun noch stärker auf transparente Kommunikation und Information gerichtet, damit kein Projektpartner den Anschluss verliert.

Die Möglichkeiten zum grenzüberschreitenden Erfahrungs- und Wissensaustausch sowie zur Mitwirkung bei der Erstellung und Erprobung der Materialien sind starke Motivationsfaktoren.

Die im Netzwerk vorhandene Flexibilität erlaubt es, die Ausführung von Arbeitsaufträgen dorthin zu verschieben, wo sowohl Kompetenzen als auch

Ressourcen vorhanden sind. Das vermeidet Überlastungen und Konflikte im Team.

Sollten Konflikte oder Meinungsverschiedenheiten doch einmal entstehen, werden sie meist auf fachlicher Ebene und zu einem Zeitpunkt diskutiert, bevor sie sich auf die persönliche Ebene verlagern können. Insgesamt herrscht eine problemlösungsorientierte Mentalität.

### *Entwicklung 2016–2020*

Motivierend wirkt die durch den Projektfortschritt bessere regionale Vernetzung zwischen den einzelnen Bildungsinstitutionen und -verwaltungen. Das führt zu einem gefestigten Auftreten der Projektkoordinator\*innen sowie zu einem besseren Verständnis grenzüberschreitender formaler Abläufe und schafft eine stabile Vertrauensbasis zwischen Leiter\*innen der Bildungsinstitutionen und Mitarbeiter\*innen.

Innovationen, Transparenz hinsichtlich gemeinsamer und individueller Ziele, Wertschätzung, Einblick in die Teilergebnisse des Projektes und inhaltliches Feedback haben die Motivation und das Engagement wesentlich vorangetrieben. Besonders der nun sichtbar werdende Nutzen des Projekts beflügelt auf allen Ebenen (Kinder, Pädagog\*innen, Institutionen und auch Förderprogramme).

Die langjährige Projektzusammenarbeit hat die anfangs noch solitär agierenden Projektpartner zu einem produktiven Projektteam gemacht. Die noch stärkere Präsenz der Projektleitung mit Fortschrei-

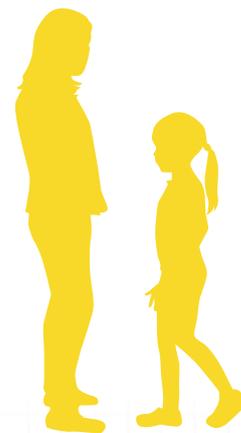
ten der Projekte erleichterte und beschleunigte Entscheidungsprozesse innerhalb des Netzwerkes.

### *Prognose 2024*

Die Motivation liegt stabil auf einem hohen Niveau und wird sehr wahrscheinlich auf diesem Niveau bleiben. Kleine Verbesserungen können sich noch durch den Projektfortschritt ergeben.

### *Empfohlene Maßnahmen*

- » Generell wirken mehr **Zeitressourcen** für den gemeinsamen Austausch unter den Mitarbeiter\*innen motivierend.
- » Grundsätzlich wirkt auch eine bessere **Bezahlung** der Projektarbeit z. B. in Form von Prämien positiv.
- » Daneben verbessern **Transparenz, klare Definitionen der Ziele** der einzelnen Aktivitäten des Projektes sowie eine längerfristige Festlegung der Basisziele und Prinzipien der Projekte die Vorhersehbarkeit. Durch **leichtere Planbarkeit** sinkt somit die Belastung.
- » Die Möglichkeiten der **Online-Umsetzung** von Arbeitspaketen erleichtern nicht nur aktuell die Arbeit.
- » Dennoch würden noch häufigere **physische Treffen aller Mitarbeiter\*innen** motivierend und produktivitätsverbessernd wirken.
- » Schließlich würde auch die **langfristige Absicherung** der bewährten Projektaktivitäten sehr stark motivieren, da dann die aktuelle Unsicherheit, dass sich nach dem Projektende wieder alles auflöst, entfielen.



## 6.1.4 HK4 Projektmanagement- und Führungskompetenzen

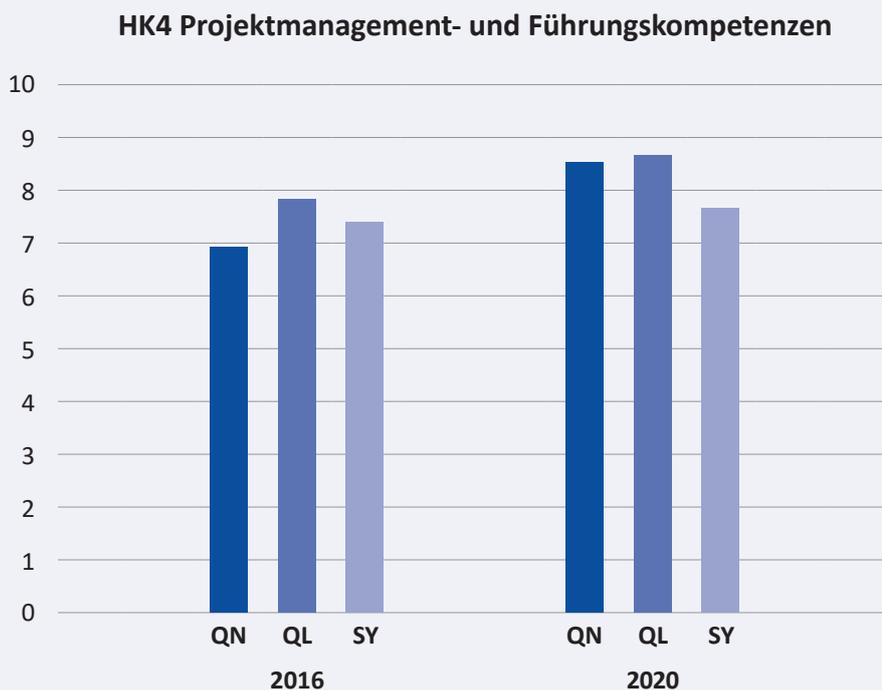


Abbildung 16: Bewertung HK4 durch die Projektkoordinator\*innen (n = 20; 2020)

Projektmanagementkompetenzen beschreiben operative Kompetenzen im Umgang mit EU-Projekten, Fördergebern, Partnermanagement, formaler und rechtlicher Dokumentation inklusive wirtschaftlicher Abrechnung, um die Projekte gemäß den Zielsetzungen umzusetzen. Führungskompetenz umfasst die Fähigkeit, Menschen zu führen und zu motivieren, Visionen und Strategien zu entwerfen, diese mitzuteilen sowie – wenn notwendig – mit Nachdruck umzusetzen. Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsvermögen, Konsequenz und Glaubwürdigkeit gehören genauso dazu wie die Fähigkeit zur Selbstreflexion, Freiräume für eigenverantwortliches Handeln zu schaffen, und die Fähigkeit, sich an neue Gegebenheiten anzupassen und flexibel darauf zu reagieren.

### Status

Die Führungsaufgaben und Prozesse haben sich erst im Laufe der Projekte etabliert und wurden nicht speziell gefördert. Inzwischen hat sich ein partnerschaftlicher und demokratischer Führungsstil etabliert, der eine offene, transparente Arbeitsweise und Kommunikation verfolgt. Führung und Entscheidungsmaßnahmen beruhen auf gemeinsamer Abstimmung. Im Netzwerk gibt es eine hohe Fluktuation im Bereich des Projektmanagements. Es besteht ein Spannungsfeld zwischen der systematischen Entwicklung von Managementstrukturen und den (pädagogischen) Hauptzielen des Projekts. Lead Partner und Projektkoordinator\*innen haben aktuell eine hohe Sprachkompetenz.

### Entwicklung 2016–2020

Die Intensität der Zusammenarbeit ist in den Antragsphasen intensiver und flacht dann etwas ab, weil sich die Projektstrukturen erfolgreich etabliert haben. Gleichzeitig werden Projekterfolge und -ergebnisse positiv wahrgenommen und führen zu stabilen persönlichen Beziehungen. Die Projektpartner haben Strukturen entwickelt, um Probleme bei der Kostenanerkennung zu vermeiden. In allen Projekten gibt es nun eine Person mehr im Projektteam als 2016.

### Prognose 2024

Die künftige Entwicklung der Projektmanagement- und Führungskompetenzen wird von den Projektkoordinator\*innen als **sehr positiv** bewertet.

### Empfohlene Maßnahmen

- » Bei den Projektpartnern sollte zumindest eine Person mit **Sprachkenntnissen** des Nachbarlandes mitwirken.
- » Für die Abstimmung der Planung mit Regional Koordinator\*innen wären Workshops bereits zu Projektstart hilfreich. Administrative Inhalte sollten besprochen und an die Partner weitergeleitet werden.
- » Von Fördergeberseite sollten **Seminare** angeboten werden zu den Themen Dokumentation im Finanz- und Berichtsbereich, Soft Skills (z. B. Moderationsmethoden, Leitung von interdisziplinären Gruppen), zu Anwendung und Einsatz digitaler Tools sowie zum organisationsübergreifenden **Projektmanagement**. Diese Inhalte sollten idealerweise auch als Videos online verfügbar gemacht werden.
- » Fortbildungen im Bereich **Management und Leadership** auch für die Führungsebenen würden einen Mehrwert bringen.

- » Die Einschulung und **Informationsweitergabe** sollten nachhaltig, schriftlich und umfassend sein. Die **Zeitressourcen** dazu sollten erhöht werden.
- » Vorteilhaft wäre **Kontinuität** in der Führungsebene (zumindest eine Projektperiode lang).
- » Beim Entwickeln des Projektantrags sollte die Führungsebene beteiligt sein. Eine gute Kommunikation und Vernetzung sind wichtig.
- » Eine klare **Aufgabenteilung auf Projektmanagementebene** würde sich positiv auf den Erfolg auswirken.

## 6.2 Strukturkapital

Strukturkapital umfasst all jene Strukturen, Prozesse und Systeme, die die Mitarbeiter\*innen benötigen, um produktiv und innovativ agieren zu können. Das Strukturkapital ist Eigentum der Partnerorganisationen oder des Netzwerks. Hierzu zählt alles, was verbleibt, „wenn die Mitarbeiter\*innen nach Hause gehen“. Ein allgemeiner Vorteil von immateriellem

Strukturkapital ist, dass es nach der erstmaligen Entwicklung oft ohne (hohe) Zusatzkosten mit anderen Netzwerkpartnern geteilt werden kann. Kleine Investitionen in Entwicklungen können daher durch deren zusätzliche Nutzung im Netzwerk sehr große positive Effekte bewirken.

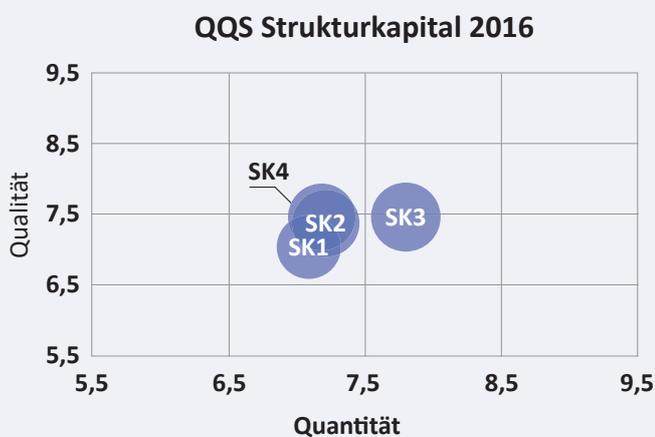


Abbildung 17: QQS-Bewertungen Strukturkapital 2016 und 2020

Die Entwicklung des Strukturkapitals zeigt zwischen 2016 und 2020 in den Bewertungsdimensionen Quantität und Qualität eine deutliche Verbesserung. Die positive Entwicklung wird sich vermutlich fortsetzen.

	2016			2020			2024
	QN	QL	SY	QN	QL	SY	
<b>SK1 BIG_STEM+-Netzwerkkultur</b>	7,07	7,07	7,63	8,60	8,60	8,40	↗
<b>SK2 Kooperation und Zusammenarbeit innerhalb des BIG_STEM-Netzwerks (Netzwerkstrukturen)</b>	7,19	7,44	7,85	8,30	8,73	8,50	↗
<b>SK3 Diverse Materialien, Handreichungen und Qualitätsinstrumente zum reflexiven Lernen</b>	7,79	7,46	8,04	8,60	8,86	8,79	↗
<b>SK4 Innovation und Lernen im Netzwerk</b>	7,21	7,39	7,61	8,36	8,30	8,34	↗

**Tabelle 4:** QQS-Bewertungen Strukturkapital 2016 und 2020 inkl. Prognose

Das Strukturkapital ist Ergebnis intensiver Bemühungen und teilweise hoher Investitionen. In großen Teilen hat es den Charakter eines öffentlichen Guts, dessen weitere Nutzung (exemplarisch: Diverse Materialien) keine oder nur sehr geringe Kosten verursacht, gleichzeitig aber einen hohen Beitrag zur Wohlfahrt (Erreichung der übergeordneten Ziele wie Nachhaltigkeit und Wachstum und Bildungsmobilität) leistet.



## 6.2.1 SK1 BIG\_STEM+ Netzwerkkultur

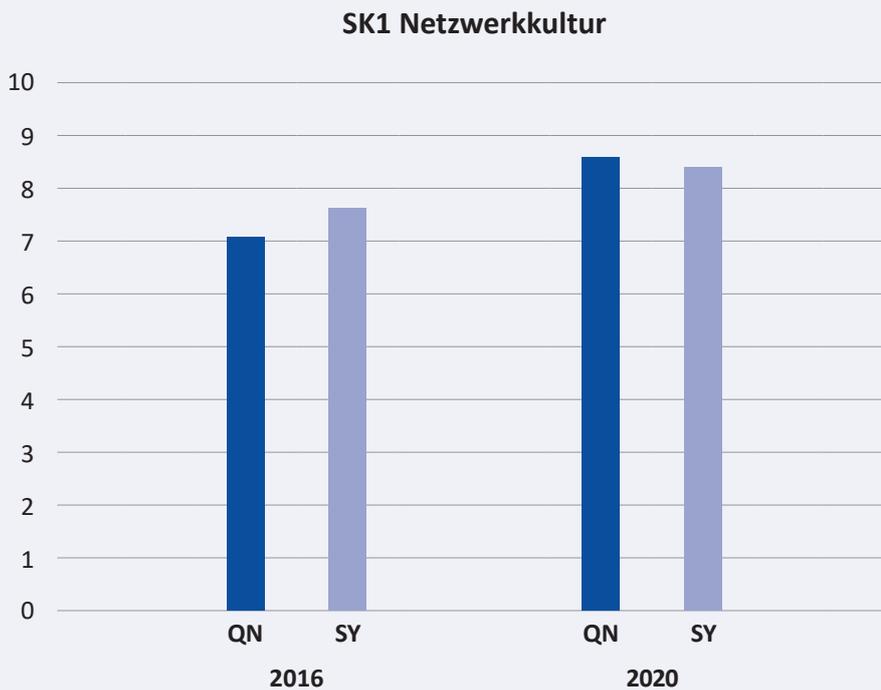


Abbildung 18: Bewertung SK1 durch die Projektkoordinator\*innen (n = 42; 2020)

Die Netzwerkkultur umfasst alle geteilten Werte und Normen, die den Umgang miteinander, den Wissensaustausch, die interne Kooperation und die Art zu arbeiten beeinflussen. Umgangsformen, Gestaltungsspielräume, „Dos and Dont’s“ sowie der konstruktive Umgang mit Fehlern sind dabei wichtige Aspekte.

### Status

Die Netzwerkkultur innerhalb BIG\_STEM+ ist geprägt von transparenter Kommunikation unter den Projektkoordinator\*innen, wertschätzendem Umgang miteinander und klaren Hierarchien. Dieser Status ist das Ergebnis von Emergenz und wird durch neue Projektpartner zunächst ein bisschen gestört. Das Einspielen braucht seine Zeit, wird bisher nicht systematisch unterstützt, gelingt aber trotzdem immer. Die „Dos and Don’ts“ sind nicht explizit definiert. Die Heterogenität der Projektpartner aller einzelnen Projekte ist als günstig bewertet. Aufgrund des guten Arbeitsklimas und der engen Beziehung zueinander sind Wettbewerb oder Konkurrenz untereinander kaum ausgeprägt. Die Projektpartner unterstützen sich gegenseitig, tauschen Konzepte, Wissen und Erfahrungen aus und versuchen, einer kollektiven Verantwortung im Bildungsbereich gerecht zu werden.

### Entwicklung 2016–2020

2016 kamen neue Projektpartner zu einer bereits bestehenden stabilen Gruppe mit entwickelten Werten und Positionen. Die Integration war zunächst nicht einfach, wurde aber gut gemeistert und führte zu neuen, gemeinsamen Betrachtungsweisen, die inzwischen auch nach außen getragen werden. 2016 haben die Projektpartner primär für sich gearbeitet. Inzwischen haben sich neue Verhaltensweisen etabliert, wie etwa

die intensivere Nutzung von Technologie, rechtzeitiges Planen, eine bessere Verteilung der Aufgaben und gegenseitige Hilfe. Davon profitieren auch künftige neue Projekte, die mit einer qualitativ hervorragenden Netzwerkkultur starten können.

### Prognose 2024

Die Netzwerkkultur hat sich trotz geringer Systematik gut entwickelt und wird sich wahrscheinlich auch in den nächsten Jahren weiter verbessern. Kleine Risiken bestehen durch Fluktuation von Mitarbeiter\*innen und durch neue Partner.

### Empfohlene Maßnahmen

- » Zu Beginn neuer Projekte sollten sich die einzelnen **Projektpartner besser persönlich kennenlernen** (z. B. gemeinsame Reisen, Veranstaltungen, Teambuildingmaßnahmen).
- » **Mehrtägige gemeinsame Aktivitäten** und Aufenthalte unterstützen das rasche Zusammenfinden als Netzwerk und sollten daher auch für die Interreg-Programme übernommen werden.
- » Auch die **kontinuierliche systematische Entwicklung** der Netzwerkkultur wäre sinnvoll. Teambuilding und Vernetzung derzeit noch schwach vernetzter Netzwerkmitglieder erfolgen bisher wenig bis gar nicht.

## 6.2.2 SK2 Kooperation und Zusammenarbeit

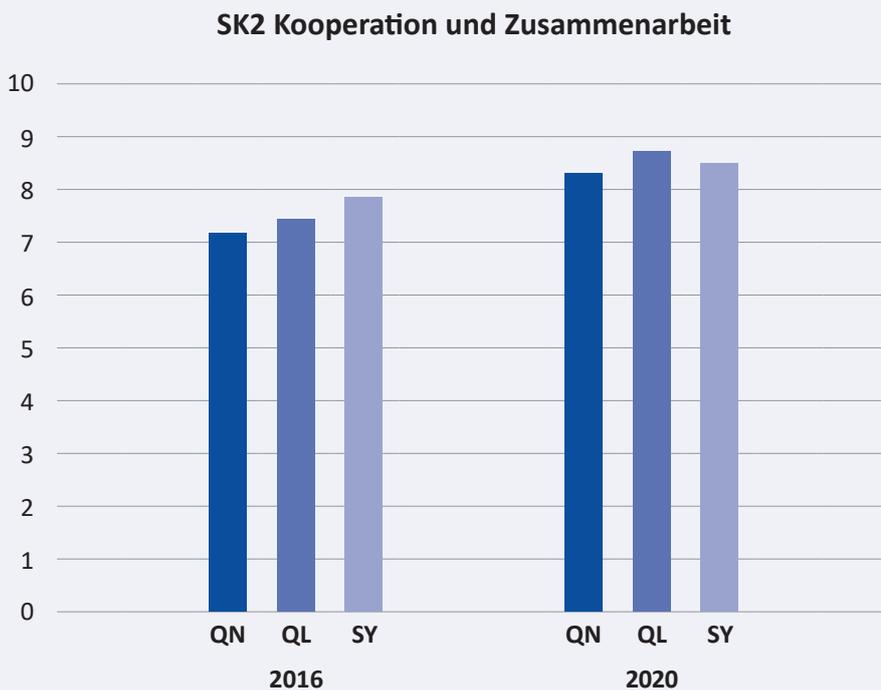


Abbildung 19: Bewertung SK2 durch die Projektkoordinator\*innen (n = 50; 2020)

Interne Kooperation beschreibt die Art und Weise, wie Mitarbeiter\*innen, Organisationseinheiten und unterschiedliche Hierarchieebenen die Aufgabenteilung und Zusammenarbeit regeln und wichtige Daten austauschen. Dazu gehören klare Schnittstellen, Transparenz, Abstimmungsstrukturen und typische Agendastrukturen für einen effektiven Ablauf. Projektpartnerorganisationen bilden die Basis für die erforderlichen Kompetenzen. Organisationen mit verschiedenen Profilen: Es handelt sich um Trägerorganisationen mit wissenschaftlichen Aktivitäten, eine Universität, Verwaltungen, Weiterbildungsinstitutionen. Das Projekt nimmt durch die zur Verfügungstellung von Wissen und Ressourcen über analoge und digitale Instrumente eine Rolle als Multiplikator ein.

### Status

Die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerks sind auf einem hervorragenden Niveau. Die Projektpartner reagieren auf Änderungen und regen das Team angemessen an, die ursprünglich gesetzten Ziele zu erreichen.

Dennoch muss an den Strukturen zur Zusammenarbeit kontinuierlich gearbeitet werden, wie beispielsweise an effektiven Meetings. Der Einstieg neuer Projektpartner erfordert Anpassungen und Erweiterungen bestehender Strukturen. Das ganze Netzwerk BIG\_STEM+ kennenzulernen ist sehr schwierig. Neue Expert\*innen müssen sich integrieren und Beziehungen für die Zusammenarbeit erst entwickeln. Aktuell gibt es dafür relativ wenig Raum und Zeit. Positiv wirken eine etablierte gemeinsame Strategie sowie die hohe Sprachkompetenz beim Lead Partner.

### Entwicklung 2016–2020

Im Jahr 2016 war das Netzwerk kleiner. Kommunikation und Treffen mit anderen waren einfacher. Im Jahr 2020 ist das Netzwerk viel umfangreicher, die Kommunikation wird durch die Pandemie zusätzlich erschwert.

Aufgrund des Wachstums mussten Kommunikationsformen, Austausch und Planung angepasst werden. Die einzelnen Projektpartner übernehmen mehr Verantwortung und agieren eigenständiger. Formale Abläufe wurden durch den Lead Partner schlanker gestaltet. Weil sich das stabile und eingespielte Kernteam inzwischen gut kennt, erfolgen Entwicklungen und Entscheidungen rascher.

Zu Beginn neuer Projekte gibt es Kick-off-Treffen für alle Partner, bei denen verbindliche Beschlüsse gefasst und dokumentiert werden.

Trotz im Detail manchmal unterschiedlicher Prioritäten profitiert durch diese Transparenz auch das Netzwerk als Ganzes. Insgesamt arbeiten die Partner so deutlich besser zusammen.

### Prognose 2024

Die positive Entwicklung im Kontext der Netzwerkkommunikation wird sich nach Einschätzung der Expert\*innen auch bis 2024 noch weiter fortsetzen.

### Empfohlene Maßnahmen

- » Das **Netzwerk sollte auch weiterhin systematisch entwickelt** und ausgebaut werden – die dafür benötigten Zeitressourcen sind sehr gut investiert.
  - » Auch die **Vorgesetzten** der jeweiligen Projektpartner sollten sich zweimal jährlich zum Informationsaustausch treffen.
  - » Die **interne Kommunikation in Richtung Führungsebene müsste verbessert** werden.
  - » Auch der **virtuelle Austausch** ist eine gute Möglichkeit, um rasch Besprechungen/Arbeitsgruppen zu organisieren. Dies sollte verstärkt genutzt werden.
- » Dennoch sind **regelmäßige persönliche Treffen zentral** und sollten nicht wegfallen. Sie tragen insbesondere zur Entwicklung vertrauensvoller, persönlicher grenzüberschreitender Beziehungen bei.
  - » Ein **gemeinsamer digitaler Raum** für erleichterte digitale Kollaboration unter den Projektpartnern (gemeinsamer Zugriff auf Dokumente, Terminvereinbarungen, Dokumentationen ...) würde Zeitressourcen frei machen und die Zusammenarbeit erleichtern.

### 6.2.3 SK3 Diverse Materialien, Handreichungen und Qualitätsinstrumente zum reflexiven Lernen

SK3 Diverse Materialien



In den erarbeiteten Produkten (wie Handreichungen zu Konzepten, methodisch-didaktische Leitlinien und Qualitätsinstrumente zum reflexiven Lernen) ist projektrelevantes Wissen verschriftlicht und damit transparent gemacht worden.

Dieses Wissen wird einer breiten Öffentlichkeit über die im Rahmen der BIG-Projekte entstandene Wissensplattform [www.big-projects.eu/start/](http://www.big-projects.eu/start/) zugänglich gemacht und über regionale Kanäle der Projektpartner im Projektgebiet verbreitet.

Abbildung 20: Bewertung SK3 durch die Projektkoordinator\*innen (n = 50; 2020)

### Status

Expert\*innen sind an der Entwicklung von Materialien und Handbüchern beteiligt. Sie tragen qualitativ zur Erfüllung der Projektziele bei. Materialien sind veröffentlicht und werden gegenseitig ausgetauscht. Im Rahmen aller sechs Projekte werden sehr gute, qualitativ wertvolle Materialien entwickelt. Die Druckauflagen der Arbeitsmaterialien sind aber zu gering. Online-Plattformen ersetzen die physische

Teilnahme nicht vollständig. Eine vonseiten des Trägers erwünschte breitere Verteilung scheitert aktuell aufgrund zu geringer Zusammenarbeit und mangelndem Interesse am Thema. Gründe sind andere sprachpolitische Maßnahmen beziehungsweise konkurrierende neue Auflagen, die ebenfalls umgesetzt werden müssen. Die Materialien sind auf einem gemeinsamen Portal verfügbar, werden aber nicht von allen Partnern ausreichend genutzt.

Die Wissenschaft selbst begrüßt die im Rahmen des Projekts entwickelten Materialien für das Praxisfeld und unterstützt die Verbreitung und Weiterentwicklung sowohl bezüglich des Know-hows als auch der Möglichkeit der Verbreitung an Ausbildungseinrichtungen und in die Fachöffentlichkeit.

### *Entwicklung 2016–2020*

Die präzisen Definitionen in den Arbeitspaketen und die genaue Festlegung der Zielgruppen haben erheblich zur qualitativen Entwicklung beigetragen. Die regionalen Bedarfe wurden von den Projektpartnern genau definiert und untereinander abgestimmt. Die Zuständigkeiten der Projektpartner wurden vorab festgelegt. Die Hospitationen und Fachbegleitung in den vorherigen Projekten haben eine gute Basis für reflexives Lernen geschaffen, die weiterentwickelt werden konnte. Während der grenzüberschreitenden Projekte und durch die Arbeit beim Erlernen einer Fremdsprache sind eine Reihe von Materialien und Handbüchern für pädagogische Fachkräfte, Kinder und Schüler\*innen entstanden. Es wurden auch Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt und die Mitarbeiter\*innen darin geschult. Die Änderungen betreffen hauptsächlich den Schwerpunkt der Materialien, die im Jahr 2016 hauptsächlich auf Kindergärten ausgerichtet waren und thematisch auf den Unterricht der Fremdsprache. Im Jahr 2020 werden die Materialien auch für Schulen erstellt und

sind thematisch auch um den Bereich MINT erweitert. Daher wurden die Projektteams um geeignete Fachleute und Expert\*innen ergänzt.

### *Prognose 2024*

Nach einer deutlichen Weiterentwicklung der diversen Materialien seit 2016 wird sich dieser positive Trend nach Einschätzung der Expert\*innen auch bis 2024 fortsetzen.

### *Empfohlene Maßnahmen*

- » Zentral ist die **Dissemination** von Handreichungen und Materialien an die Schulen und die Anwender\*innen.
- » Das Arbeitsmaterial sollte auch nachgedruckt werden können, weil vieles erst jetzt in eine Verbreitung außerhalb des unmittelbaren (EU-) Projektumfelds kommt und dort auch nachgefragt wird. Dazu ist **Budget für Nachdrucke** einzuplanen.
- » Zusätzlich sollten **Weiterbildungsseminare** für Lehrende organisiert werden, damit mehr Bildungseinrichtungen die Materialien bei der Arbeit verwenden.
- » Auf Partnerebene sollte möglichst viel Wissen dokumentiert werden, damit es bei Fluktuation nicht verloren geht. Die Lead Partner sollten sicherstellen, dass alle **Dokumente für alle erreichbar** sind.

## 6.2.4 SK4 Innovation und Lernen im Netzwerk

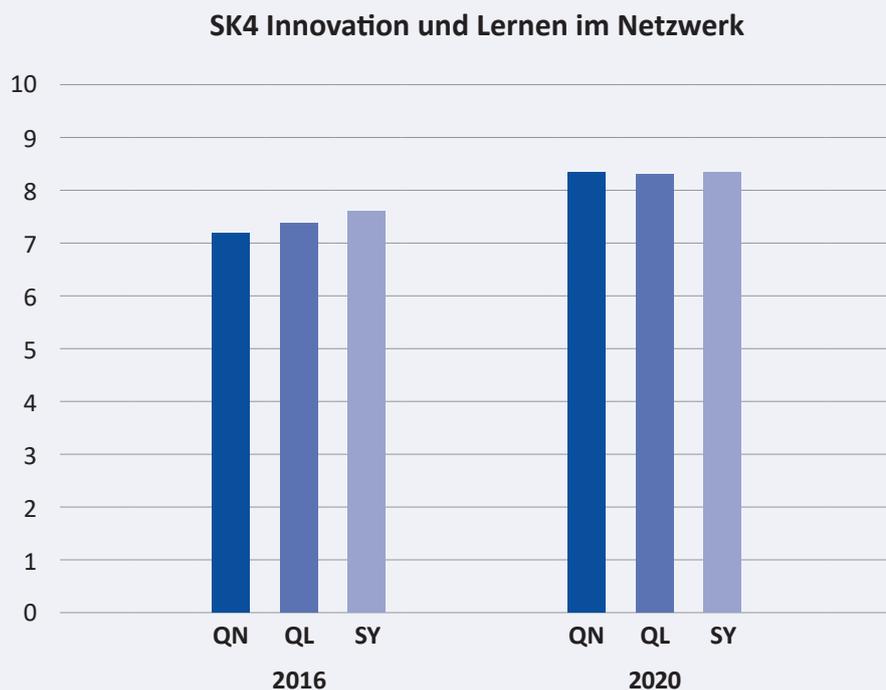


Abbildung 21: Bewertung SK4 durch die Projektkoordinator\*innen (n = 50; 2020)

Innovationen beschreiben alle (erstmaligen) Veränderungen mit Relevanz für die Akteur\*innen/Zielgruppen und zur Erneuerung des Netzwerks.

Im Rahmen des Netzwerkes werden neue Methoden und innovative didaktische Ansätze entwickelt, pilotiert und evaluiert.

Innovationen dienen auch der Optimierung und Verbesserung von internen Verfahren und Prozessen. Hierzu gehören z. B. die kontinuierliche Verbesserung aller Prozesse (z. B. Antragstellung, Projektmanagement etc.) sowie das Ideenmanagement zur Erfassung von Verbesserungsvorschlägen.

### Status

Oft entstehen innovative Entwicklungen aus der operativen Arbeit. So zunächst gar nicht vorgesehen, bereichern sie die bestehenden Projekte und entfalten auch Breitenwirkung. Für Innovationen während der Projektphase ist das aktuelle Projektssystem aber nicht flexibel genug ausgelegt. Die nachhaltige Umsetzung in den Regionen scheitert oft an den Ressourcen der verantwortlichen Trägerorganisationen. Es wurden mehrere neue didaktische Ansätze mit Bezug auf die Sprachförderung, die Weiterbildung der Mitarbeiter\*innen und im Bereich der Digitalisierung eingeführt.

### Entwicklung 2016–2020

In den letzten Jahren wurden zahlreiche Innovationen in den jeweiligen Regionen realisiert – so zum Beispiel die Ausweitung der internationalen Kontakte im Bildungsbereich, die Etablierung von neuen Berufsgruppen (Sprachlektor\*innen als Bindeglied zwischen Kindergarten und Volksschule), Kontakte zu Kindern und Pädagog\*innen und die Ausweitung der Projektaktivitäten auf weitere Institutionen auch außerhalb des Projekts. Die Innovationen betreffen die Erweiterung der Themen im Sprachangebot, im interkulturellen Lernen und im Bereich MINT und

die damit verbundenen neuen Methoden sowie den Bereich der Digitalisierung. Einige Prozesse wurden vereinfacht und eine gute Verbindung zwischen Theorie und Praxis wurde hergestellt. In den Projekten wurden sehr unterschiedliche Best Practices identifiziert und gemeinsam mit den Partnern reflektiert und dann auch weiter verbreitet.

### Prognose 2024

Vor dem Hintergrund der aktuellen Situation und der historischen Entwicklungen dürfte sich dieser Faktor auch in den nächsten Jahren leicht positiv entwickeln, wenn die folgenden Maßnahmen umgesetzt werden können.

### Empfohlene Maßnahmen

- » Best Practices sollten durch intensiven Austausch miteinander, Feedback und Transfers (Hospitalitionen) übernommen und übergeben werden. Das Netzwerk profitiert vom verbesserten Know-how im Bereich Anwendung und Einsatz digitaler Tools.
- » Die Projektinhalte sollten systematisch aneinander anschließen und regional vertretbar sein. Die Innovationen kommen als neue Themen dazu.
- » Größere Flexibilität im Umgang mit lokalen Rahmenbedingungen auf allen Seiten würde die

Zusammenarbeit erleichtern. Dieses Netzwerk würde von der Bewusstseinsbildung für die Förderung der Nachbarsprachen bei den politisch Verantwortlichen profitieren.

- » Zwischenstaatliche bzw. EU-Abkommen für Schulbesuche auch jenseits der Grenze fehlen noch. Eine klare legislative Unterstützung fehlt. Darlegung und Transparenz der lokalen Rahmenbedingungen und Spezifikationen sollten verbessert bzw. verfasst/dargestellt werden. Regionale Spezifikationen sollten transparenter werden.
- » Für Innovation und Lernen wäre die Unterstützung durch Fachleute hilfreich, um sich mit den

Methoden des forschenden Lernens in MINT-Bereichen mit Einbindung der Nachbarsprache und Mehrsprachigkeit gründlich vertraut zu machen. Die Pädagog\*innen in den Kindergärten und die Entscheidungsträger\*innen sollten miteinbezogen werden und ihre realen Bedürfnisse berücksichtigt.

- » Eine gemeinsame digitale Projektmanagement-Plattform, bereitgestellt durch das Interreg-Programm, könnte viele Funktionen für Dokumentenmanagement, Terminplanung, virtuelle Kommunikation und Kollaboration etc. bereitstellen und so die Prozesse insgesamt deutlich vereinfachen.

### 6.3 Beziehungskapital

Beziehungskapital umfasst alle externen Kontakte, also Beziehungen zur Zielgruppe der Projekte, zu Fördergebern oder zu Partnern außerhalb des Netzwerks. Das Beziehungskapital ist im Besitz des Netzwerkes.

Eine wesentliche Eigenschaft des Beziehungskapitals ist, dass es sich dann günstig entwickeln kann, wenn alle beteiligten Akteur\*innen daran arbeiten. Umgekehrt kann durch Effekte wie „Freeriding“ – d. h. Nutzen der nicht-exklusiven Vorteile (z. B. Imageeffekte), ohne sich an den Kosten zu beteiligen – das Beziehungskapital erheblich geschädigt werden. Auch wenn im Beziehungskapital sehr unterschiedliche

Stakeholder adressiert werden, gibt es insgesamt ein hohes Interesse an mehr Transparenz sowohl nach innen als auch nach außen. Es wird als Aufgabe der Lead Partner gesehen, mit unterschiedlichen Instrumenten (z. B. Newsletter, Kennenlernetreffen, Austauschforen, Social Media) über Entwicklungen zu informieren. Der Balanceakt zwischen aktiver Kommunikation (in unterschiedlichen Sprachen) und zusätzlichen Angeboten bei gleichzeitig grundsätzlich limitierten Zeitressourcen (aller Partner) ist zwar eine Herausforderung, lässt sich aber wahrscheinlich durch noch systematischere Nutzung digitaler Strukturen (siehe SK) erreichen.

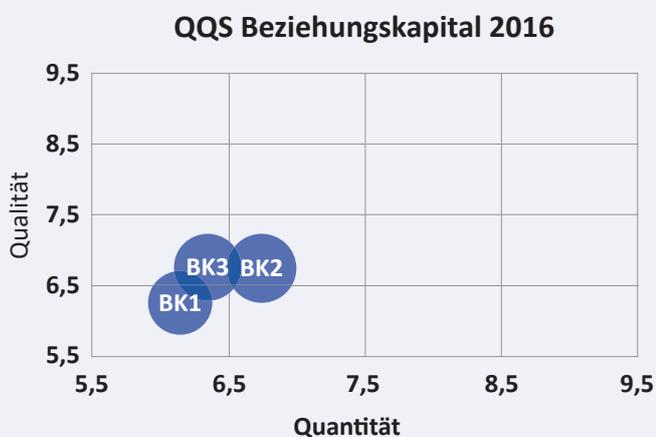


Abbildung 22: QQS-Bewertungen Beziehungskapital 2016 und 2020

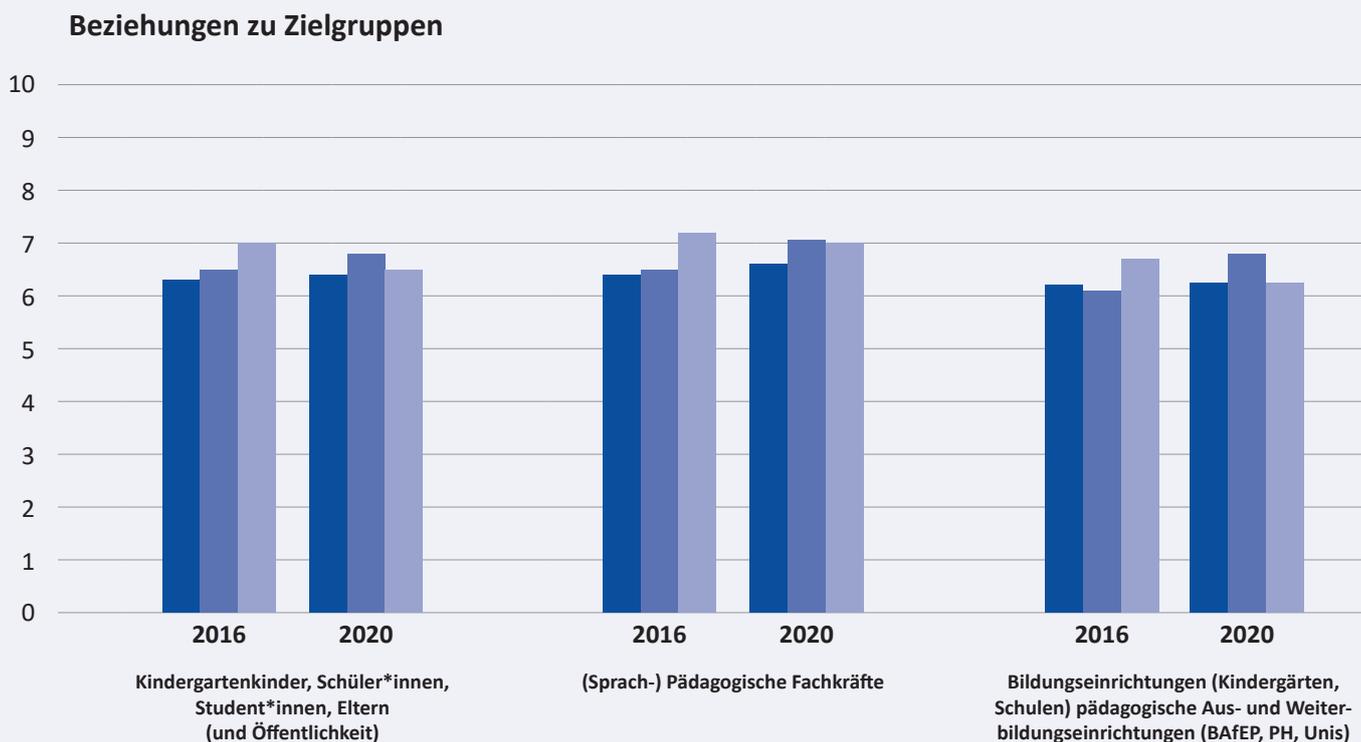
Die Entwicklung des Beziehungskapitals zeigt zwischen 2016 und 2020 eine leichte Verbesserung. Zu beachten sind unterschiedliche Entwicklungen in den Zielgruppen, die weiter unten detailliert dar-

gestellt werden. Die positive Entwicklung wird sich nach Einschätzung der Expert\*innen fortsetzen, die Beziehungen zu Fördergebern werden wahrscheinlich stabil bleiben.

	2016			2020			2024
	QN	QL	SY	QN	QL	SY	
<b>BK1 Beziehungen zu Zielgruppen</b>	6,14	6,27	6,60	6,33	6,62	6,38	➔
(Sprach-)Pädagogische Fachkräfte	6,44	6,55	7,27	6,64	7,06	7	↗
Bildungseinrichtungen (Kindergärten, Schulen) pädagogische Aus- und Weiterbildungsbildungseinrichtungen (BAfEP, PH, Unis)	6,27	6,11	6,70	6,25	6,81	6,25	↗
Bildungsverwaltungen (Schul- und Kindergartenverwaltungen)	5,70	5,64	6,17	6,25	6,59	6,26	➔
Gemeinden und Städte (in allen Regionen)	5,23	5,23	5,52	5,37	5,70	5,37	➔
Externe Lernorte wie Wirtschaftsbetriebe, Natur- und Kultureinrichtungen	4,25	4,75	4,75	4,91	5,36	5,66	↗
<b>BK2 Beziehungen zu Fördergebern</b>	6,75	6,75	6,54	7,20	7,32	7,04	➔
<b>BK3 Beziehungen zu anderen (Interreg-)Projekten/entfernten Akteuren</b>	6,36	6,75	7,07	7,29	7,76	7,41	➔

**Tabelle 5:** QQS-Bewertungen Beziehungskapital 2016 und 2020 inkl. Prognose

### 6.3.1 BK1 Beziehungen zu Zielgruppen



**Abbildung 23:** Bewertung BK1 durch die Projektkoordinator\*innen (n = 20; 2020)

Zu den Zielgruppen der Projekte zählen insbesondere:

- » Kindergartenkinder, Schüler\*innen, Student\*innen, Eltern (und Öffentlichkeit)
- » (Sprach-)Pädagogische Fachkräfte
- » Bildungseinrichtungen (Kindergärten, Schulen) pädagogische Aus- und Weiterbildungseinrichtungen (BAfEP, PH, Unis)
- » Bildungsverwaltungen (Schul- und Kindergartenverwaltungen)
- » Gemeinden und Städte (in allen Regionen)
- » externe Lernorte wie Wirtschaftsbetriebe, Natur- und Kultureinrichtungen

#### Status

Schulen und Kindergärten können gut erreicht werden. Eltern und Pädagog\*innen sind zum Großteil zufrieden. Der Transfer zu Gemeinden ist gering, obwohl auf allen Ebenen vermehrt kommuniziert wird. Die Verwaltungen wirken aufgrund der unterschiedlichen Rechtssysteme in den einzelnen Regionen unterschiedlich. Insgesamt wirken sich knappe Ressourcen auf diesen Teil des Intellektuellen Kapitals am ungünstigsten aus.

#### Entwicklung 2016–2020

Im Bereich der Schulverwaltung konnte ein gutes

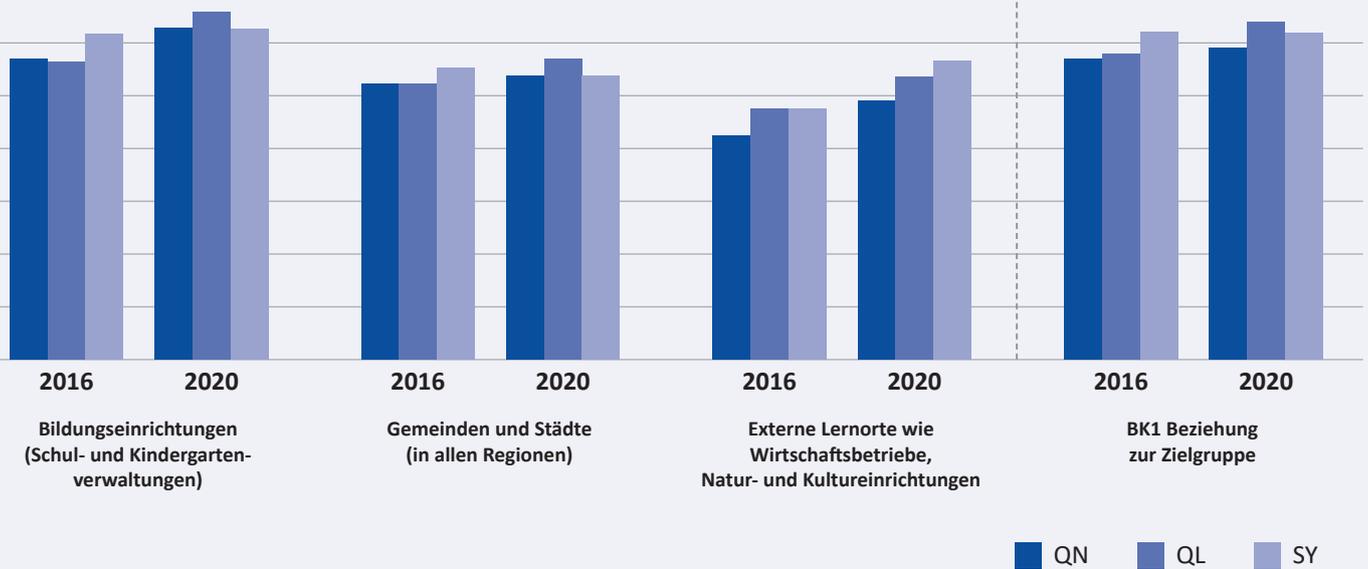
Netzwerk aufgebaut werden, Kontakte zur Kindergartenverwaltung konnten hergestellt werden. Es bestehen enge Kooperationen mit Aus- und Weiterbildungseinrichtungen. Externe Expert\*innen waren für die Interaktion mit den pädagogischen Fachkräften sehr hilfreich, durch die Vernetzungsveranstaltungen wurden unterschiedliche Zielgruppen erreicht (Treffen der Verwaltungen, Ausbildungseinrichtungen, Schulen/Kindergärten, Hospitationen, Exkursionen, Fachvorträge ...). Impulsveranstaltungen für Pädagog\*innen fanden an unterschiedlichen externen Lernorten statt (Museum, Naturpark etc.). Die Kommunikation läuft barrierefrei. Darüber hinaus gab es eine qualitative Änderung von der Sprachunterstützung zur fachlichen Unterstützung.

#### Prognose 2024

Die künftige Entwicklung der Beziehungen zu Zielgruppen wird insgesamt zwar knapp positiv eingeschätzt, relativ zu den anderen Faktoren aber am zweitschlechtesten bewertet.

#### Empfohlene Maßnahmen

Für den langfristigen Erfolg bedarf es neben **Sensibilisierungsmaßnahmen** vor allem der Weiterführung, Ausrollung und der Bereitstellung von ausreichend



personellen und finanziellen Ressourcen, damit der neue Projektansatz (Know-how und Materialien) weitere Verbreitung findet. Damit wäre auch mehr Zeit für Beziehungspflege und Kommunikation mit den Zielgruppen verfügbar:

- » Eine stärkere Differenzierung der Zielgruppen und individuelle Angebote zur Interaktion, beispielsweise durch offene Fragen und Integration in die Projektarbeit dürften sich sehr positiv auch auf die allgemeine Motivation auswirken.
- » Die Struktur der Kommunikation mit Zielgruppen könnte davon profitieren, wenn die Multiplikatoren noch stärker aktiviert und so auch Entwicklungsvorschläge besser als bisher Bottom-up ins Netzwerk integriert würden.
- » Die allgemein bessere Klärung von wechselseitigen Erwartungshaltungen aller Stakeholder am Anfang von Projekten dürfte zur höheren Wirksamkeit der Arbeitspakete beitragen.
- » Insgesamt zielen diese Maßnahmen auf eine Verbesserung der Strukturen ab, die allein aber ohne zusätzliche Ressourcen nicht zu realisieren sein wird.

Die **Bürgermeister\*innen der Gemeinden**, aber auch Eltern müssten verstärkt eingebunden und laufend mit

Informationen versorgt (auch durch örtliche Kindergarten- und Schulleitungen) sowie zur Zusammenarbeit eingeladen werden. Auf den Websites der Institutionen sollten die Projektaktivitäten besser dokumentiert sein (verstärkte Öffentlichkeitsarbeit), um so die Identifikation mit dem Projekt und Marketingwirksamkeit zu stärken.

Der **Informationsaustausch mit Bildungseinrichtungen** und Netzwerkmitgliedern auch aus anderen Schulbezirken sollte massiv verbessert werden:

- » regelmäßige Newsletter, gemeinsame (bezirksübergreifende) Veranstaltungen (auch als Vorlage für die Social-Media-Kanäle Dritter)
- » bessere Verbreitung der BIG-Wissensplattform

**Institutionell** sollten bessere Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit die einzelnen Zielgruppen an den angebotenen Aktivitäten (Arbeitsreffen, Sprachkurse, Exkursionen usw.) auch tatsächlich teilnehmen können:

- » Vereinfachung der dienstrechtlichen Genehmigungen zur Teilnahme an Projektveranstaltungen.
- » mehr Flexibilität durch noch mehr Online-Aktivitäten (auch am Abend)

## 6.3.2 BK2 Beziehungen zu Fördergebern

### BK2 Beziehungen zum Fördergeber pflegen



Beziehungen zu Fördergebern haben im Rahmen des Projekts einen sehr relevanten Stellenwert. Eine transparente Projektumsetzung in Abstimmung mit den fördergebenden Stellen bildet die Basis für eine gelingende Beziehung.

Abbildung 24: Bewertung BK2 durch die Projektkoordinator\*innen (n = 20; 2020)

#### Status

Aufgrund der Unterschiedlichkeit der verantwortlichen Entscheidungsträger und ihrer jeweiligen projektbedingten Interessen bedarf es einer differenzierten Kommunikationsstrategie und Kontaktpflege gegenüber Fördergebern. Dies ist eine herausfordernde Aufgabe für jeden einzelnen Projektpartner, die meist in der Projektanfangsphase noch nicht ausreichend definiert ist. Transparenz in Bezug auf Organisations- und Kommunikationshierarchien durch den Lead Partner schafft die Grundlagen, um als Projektpartner die laufende Kommunikation gegenüber regionalen Förderstellen sicherstellen zu können. Hier ist noch Handlungspotenzial bei den verschiedenen zuständigen Stellen gegeben.

Durch unterschiedliche (teilweise sogar widersprüchliche) Vorgaben vonseiten der fördergebenden Stellen entstehen große Herausforderungen sowohl für den Lead Partner als auch für die Projektpartner, die wiederum oftmals zu besonderen Anstrengungen führen und individueller Handlungsstrategien sowie spontaner Aushandlungen bedürfen. Eine intensivere, breitere Kommunikation aller Stellen und Transparenz in den Vorgaben würden dies erleichtern.

Besonders herausfordernd sind die Themen der Projektzwischenfinanzierung (lange Zeiträume belasten einzelne Partner erheblich) sowie das Projektcontrolling (empfundener hoher Aufwand, der über als sinnvoll erkannte Transparenz deutlich hinausgeht). Auch kleinste Anpassungen in den Arbeitspaketen etwa aufgrund anderer als erwarteter Umweltbedingungen (Covid-19) sind extrem aufwendig und untergraben den Projekterfolg.

#### Entwicklung 2016–2020

Die Intensität der Zusammenarbeit ist in den Antragsphasen intensiver und flacht dann etwas ab, weil sich die Projektstrukturen erfolgreich etabliert haben. Gleichzeitig werden Projekterfolge und -ergebnisse positiv wahrgenommen und führen zu stabilen persönlichen Beziehungen. Die Projektpartner haben Strukturen entwickelt, um Probleme bei der Kostenanerkennung zu vermeiden.

#### Prognose 2024

Die künftige Entwicklung der Beziehungen zu Fördergebern wird von den Projektkoordinator\*innen als **stabil** bewertet.

### Empfohlene Maßnahmen

Das gemeinsame Ziel aller Projektpartner ist Kontinuität. Dabei gilt es eine Balance zwischen Stabilität der Rahmenbedingungen einerseits und Innovation andererseits herzustellen.

- » Die Bedeutung dieser **heterogenen Fördergeberlandschaft** sollte jedem Projektpartner bewusst werden. Es sollten ertragreiche und transparente Beziehungen zu den jeweiligen fördergebenden Stellen aufgebaut werden.
- » **Zielgruppenorientierte Kommunikationsstrategien** sollten gemeinsam gegenüber den fördergebenden Stellen entwickelt und umgesetzt werden.
- » Die Kommunikation/Information des Lead Partners mit Projektpartnern und fördergebenden Stellen sollte in der **Projektanfangsphase** verstärkt werden.

- » **Kennenlernmeetings** in der Projektanfangsphase würden die Zusammenarbeit von fördergebenden Stellen und Projektpartnern unterstützen.
- » Projektkoordinator\*innen sollten verstärkt in der Anfangsphase auf **Handbücher** verweisen bzw. zentrale Inhalte gemeinsam mit den Projektpartnern besprechen.
- » **Positive Nachrichten** sollten aktiv an die Fördergeber kommuniziert werden.
- » Notwendig wären die **Beschleunigung der Kontrolle** der Abrechnungsberichte und weniger Bürokratie in der Projektabwicklung.

### 6.3.3 BK3 Beziehungen zu anderen (Interreg-)Projekten/entfernten Akteuren

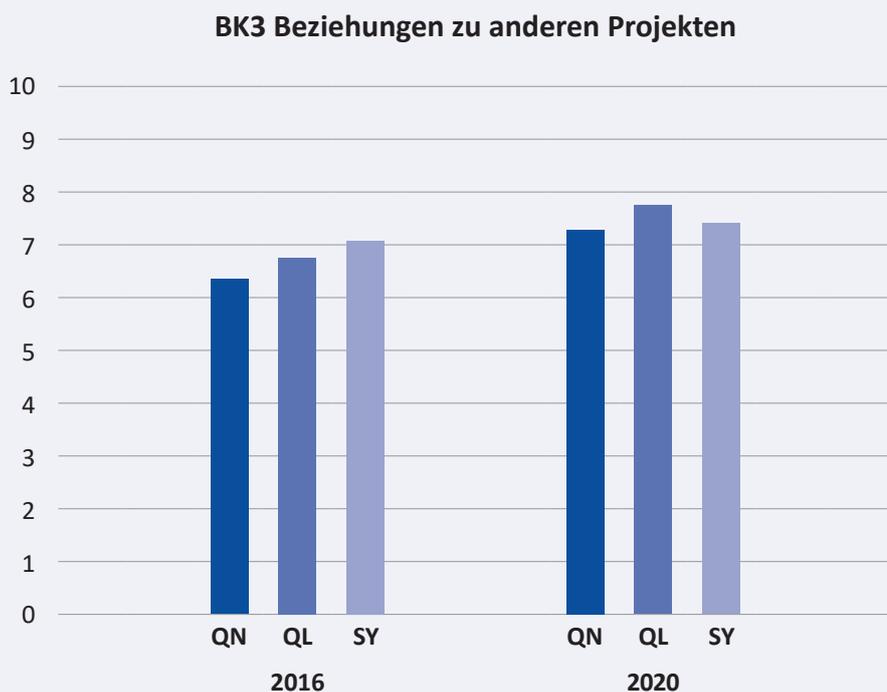


Abbildung 25: Bewertung BK3 durch die Projektkoordinator\*innen (n = 20; 2020)

Andere Akteur\*innen (im Bildungswesen) sind Personen oder Organisationen, mit denen das BIG\_STEM+-Netzwerk einen inhaltlichen Austausch pflegt. Dazu gehören Vertreter\*innen von Universitäten, aus anderen INTERREG-Projekten und projektrelevante Arbeitsgemeinschaften. Zur Gestaltung dieser Beziehungen gehören z. B. der aktive Best-Practice-Transfer, Netzwerkaktivitäten oder das Nutzen von ergänzenden fachlichen und wissenschaftlichen Entwicklungen.

- » Zusammenarbeit mit den Programmstellen der Interreg-Programme
- » Einbeziehung von Kooperationspartnern (Pädagogische Hochschulen, BAfEP, Bildungsdirektionen, Gemeinden, Städte) und strategischen Projektpartnern

### Status

Die Wahrnehmung „Es findet immer wieder informeller, aber nicht genug strukturierter Austausch mit anderen Projekten statt“, kommt die in mehreren Antworten zum Ausdruck. Dem gegenüber stehen intensive Bemühungen zur Arbeit mit externen

Stakeholdern und strategischen Partnern, die aber aktuell nur bedingt gut laufen. Auf tschechischer Seite gibt es das System „Aktionsplanung“, über das viele nationale Projekte zusammenarbeiten. Dank einer Beteiligung an der Donau-Moldau-Plattform

werden die Ergebnisse und Erfahrungen der BIG- und EduSTEM-Projekte auch dort genutzt. Umgekehrt werden auch Erfahrungen aus anderen Interreg-Projekten (C4PE, DiGiMe), Erasmus+ und anderen nationalen Projekten (wie z. B. OP VVV- (SOPPR, I KAP ...)) einbezogen.

### Entwicklung 2016–2020

2016 wurde die Stakeholderarbeit in den Projektantrag aufgenommen, aber noch mit offenen Zielen. Seither entwickeln und verdichten sich die Beziehungen, es gibt mehr Kontakte zu anderen Projekten, mehr qualitativ hochwertigen Wissenstransfer und inzwischen auch einen langjährigen Kontakt. Die Zusammenarbeit der Ausbildungseinrichtungen trägt zum Transfer von Best-Practice-Beispielen bei und führt inzwischen sogar zu einer **Übererfüllung der Projektvorgaben**. Dennoch wäre es wünschenswert, mehr Zeit für Reflexion und Erfahrungsaustausch zu haben.

### Prognose 2024

Sollte es Covid-19 zulassen, dass alle geplanten Aktivitäten doch noch umgesetzt werden können, würde sich das sicher günstig auswirken. Bei den Beziehungen zu anderen Projekten gibt es noch Verbesserungspotenziale.

### Empfohlene Maßnahmen

Ein eigenes Arbeitspaket in einem künftigen Projektantrag erscheint nicht sinnvoll, „Stakeholderarbeit“ als Aktivität jedoch unbedingt erforderlich und v. a. im Sinne der Nachhaltigkeit auch wichtig.

#### Anregungen für die **Programmbehörde**:

- » **jährliche Vernetzungstreffen** mit Koordinator\*innen/Expert\*innen aller Interreg-Projekte zum Erfahrungsaustausch
- » Aufbau einer **Datenbank, die alle Projektinhalte** widerspiegelt und aus der sich auch eine Ex-

pert\*innen-Datenbank ableitet. Daraus könnten sich interessante Vernetzungen und/oder Synergien für die einzelnen Projektkoordinator\*innen ergeben. Expert\*innen anderer Projekte könnten zu Symposien, Vorträgen, Weiterbildungen etc. eingeladen werden. Dies könnte auch zu produktiver Vernetzung und interessantem Erfahrungsaustausch führen.

#### Auf **Projektebene**:

- » Der Austausch mit anderen Bildungsprojekten wäre sinnvoll, um **Doppelgleisigkeiten zu vermeiden** bzw. um von bereits Erarbeitetem gegenseitig profitieren zu können. Es erscheint auch sinnvoll, eine Übersicht zu bekommen, was in den jeweiligen Projektregionen/-gemeinden passiert, welche Aktivitäten umgesetzt werden etc. Aus der Information, wofür sich die Gemeinde/Stadt einsetzt, was sie als förderfähig erachtet, ließen sich Rückschlüsse für das eigene Projekt und die damit verbundenen geplanten Aktivitäten und Vorhaben ziehen.
- » Koordinator\*innen/Expert\*innen anderer Interreg-Projekte zu grenzüberschreitenden Veranstaltungen einladen bzw. einbinden
- » Koordinator\*innen/Expert\*innen anderer Interreg-Projekte in **Newsletter-Verteiler** aufnehmen
- » möglichen Einsatz von **Social Media** prüfen und umsetzen (LinkedIn, Facebook, etc.)
- » Die Führungsebene (Koordinator\*innen auf Programm- und Projektebene) sollte sich vermehrt mit den anderen Projekten auseinandersetzen bzw. regelmäßig auf deren Websites informieren und Innovationen, interessante Informationen etc. an alle am Projekt beteiligten Akteur\*innen weitergeben.

Der regelmäßige **Austausch mit den strategischen Partnern** sollte unbedingt forciert und ausgebaut werden.

# 7. Kurzbeschreibung der Projekte

BIG\_STEM+ beschreibt ein Netzwerk aus sowohl regional als auch inhaltlich verbundenen Interreg-Projekten und lässt sich bis 2004 zurückverfolgen. Das prioritäre Ziel ist die Qualitätsentwicklung und Förderung der Durchgängigkeit des Sprachangebotes vom Kindergarten in die Volksschule mit dem Schwerpunkt auf die Nahtstelle. Frühes und kontinuierliches Sprachenlernen, Unterrichtung der Nachbarsprachen und Mehrsprachigkeit sowie die Qualifizierung der Pädagog\*innen werden bis in die letzte Schulstufe geplant.

## 7.1.1 EduSTEM AT-CZ

Das Projekt EduSTEM (Education in Science, Technology, Engineering and Mathematics) trägt zur naturwissenschaftlichen und technischen Wissensvermittlung mit Einbindung der Nachbarsprache und Mehrsprachigkeit bei. Dieser innovative Ansatz steigert das Lernergebnis der Kinder und zeigt den pädagogischen Fachkräften neue Wege in der Fach- und Sprachvermittlung im regionalen Kontext auf. Im Rahmen des Projekts EduSTEM werden die Sprachbildung und die Vernetzung in allen Projektregionen auf verschiedenen Ebenen im Bereich MINT gefördert. Angesichts zukünftiger Anforderungen am regionalen und überregionalen Arbeitsmarkt tragen der MINT-Schwerpunkt und die Förderung der mehrsprachigen Kompetenzen maßgeblich zur späteren Employability in der grenzüberschreitenden Region bei. Die natürliche Begeisterung der Kinder für MINT wird anhand der Methode „forschendes Lernen“ genutzt. Außerdem werden durch zahlreiche grenzüberschreitende Aktivitäten die Kommunikationskompetenzen gefördert, indem das Gesamtsprachpotenzial der Kinder und Jugendlichen weiterentwickelt wird. So erweitern die Kinder nicht nur ihre MINT-Kompetenzen, sondern auch den Wortschatz in ihren jeweiligen Begegnungssprachen.

### Projektpartner

- » Amt der NÖ Landesregierung, Abteilung Kindergärten (LEAD PARTNER)
- » Einrichtung für Weiterbildung der Pädagog\*innen und Zentrum für Dienstleistungen für Schulen in České Budějovice, Nemanická 7

- » Vysočina Education
- » Bildungsdirektion für Wien, Europabüro
- » Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien
- » Weiterbildungsinstitution für Mähren
- » Zentrum für Freizeit Lužánky
- » JCMM, z.s.p.o.

### Strategische Projektpartner

- » Bildungsdirektion für NÖ
- » Bildungsdirektion für OÖ
- » Private Pädagogische Hochschule der Diözese Linz
- » Verein EFSZ – Europäisches Fremdsprachenzentrum des Europarates
- » European Centre for Modern Languages of the Council of Europe

## 7.1.2 BIG\_inn AT-HU

Das Projekt BIG\_inn AT-HU (Bildungskooperationen in der Grenzregion AT-HU\_innovativ) trägt zur sprachsensiblen Wissensvermittlung im naturwissenschaftlichen und technischen Bereich bei. Diese steigert das Lernergebnis der Kinder und zeigt den pädagogischen Fachkräften neue Wege in der Sprachvermittlung im regionalen Kontext auf. Die (spätere) Beschäftigungsfähigkeit von Kindern und Jugendlichen zu stärken ist ein zentrales Thema im grenzüberschreitenden Wirtschafts- und Gesellschaftsraum. Vielfältige Sprach- und Kulturkenntnisse sowie fundierte Kenntnisse in Naturwissenschaften, Technik und Digitalisierung sind für die sich dynamisch entwickelnde Arbeitswelt von großer Bedeutung. Daher setzt das Projekt neue Perspektiven für die sprachENSensible Wissensvermittlung unter Anwendung von Methoden des forschenden und bewegten Lernens. Dazu wird in grenzüberschreitender Zusammenarbeit eine Materialiensammlung erstellt, die auch vorhandene regionale Ressourcen (wie Betriebe, Naturschutzgebiete, Energiegewinnung ...) als Lernräume miteinbezieht. Qualifizierungsmaßnahmen und grenzüberschreitender fachlicher Austausch stellen sicher, dass die neuen Methoden in der Bildungsarbeit in Kindergärten und Schulen genutzt werden.

### **Projektpartner**

- » Amt der NÖ Landesregierung, Abteilung Kindergärten (LEAD PARTNER)
- » Westpannonische Gemeinnützige Nonprofit GmbH für Raum- und Wirtschaftsentwicklung
- » Universität Sopron, Pädagogische Fakultät Benedek Elek
- » Bildungsdirektion für Wien, Europabüro
- » Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien
- » Land Burgenland

### **Strategische Projektpartner**

- » Bildungsdirektion für NÖ
- » Verein EFSZ – Europäisches Fremdsprachenzentrum des Europarates
- » European Centre for Modern Languages of the Council of Europe
- » Direktion des Bildungsbezirks Győr
- » Direktion des Bildungsbezirks Sopron
- » Direktion des Bildungsbezirks Szombathely
- » Direktion des Bildungsbezirks Sárvár
- » Direktion des Bildungsbezirks Nagykanizsa
- » Direktion des Bildungsbezirks Zalaegerszeg

### **7.1.3 BIG\_ling SK-AT**

Das Projekt BIG\_ling SK-AT (Bildungskooperationen in der Grenzregion SK-AT\_bilingual) trägt zur Sensibilisierung der Bilingualität in der Grenzregion bei. Die stetig wachsende Region mit den Hauptstädten Bratislava und Wien ist einerseits durch städtischen Charakter geprägt und stellt so einen dynamischen Wirtschaftsraum mit vielfältigen Beschäftigungsmöglichkeiten dar. Auf der anderen Seite ist die Region auch reich an Natur-(Schutz)gebieten. Die sprachliche und kulturelle Vielfalt, die diese Region auszeichnet, stellt einen wichtigen u. a. arbeitsmarktrelevanten Faktor für die Entwicklung sowie für die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität dieses speziellen Lebensraumes dar. In diesem Zusammenhang bedeutet die Zweisprachigkeit einen zusätzlichen Mehrwert für die gesamte Region. Dieses Potenzial gilt es auszuschöpfen. Die Sprach- und Kulturkenntnisse sind ausschlaggebend für „Employability“ (Beschäftigungsfähigkeit) von künftigen jungen Erwachsenen.

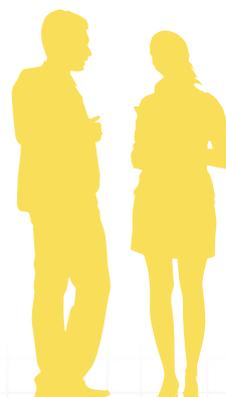
Zudem haben naturwissenschaftliche, technische und digitale Kompetenzen in der Bildungslandschaft beider Länder Priorität. Aus diesem Grund wird im gegenständlichen Projekt der Spracherwerb (Nachbarsprachen/Mehrsprachigkeit) mit Angeboten zum forschenden, entdeckenden und bewegten Lernen mit Fokus auf den digitalen, naturwissenschaftlichen und technischen Fachbereich erweitert und in den Kontext der Bildung für nachhaltige Entwicklung (Wissen über schonenden Umgang mit unseren Ressourcen) gesetzt. Dieser Aspekt eröffnet auch weitere Perspektiven der Zusammenarbeit zwischen den Bildungseinrichtungen.

### **Projektpartner**

- » Amt der NÖ Landesregierung, Abteilung Kindergärten (LEAD PARTNER)
- » Stadt Senica
- » Deutsche Schule Bratislava
- » Daphne – Institut für angewandte Ökologie
- » Bildungsdirektion für Wien, Europabüro
- » Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien
- » Land Burgenland
- » Stadtteil Bratislava Nové Mesto

### **Strategische Projektpartner**

- » Bildungsdirektion für NÖ
- » Verein EFSZ – Europäisches Fremdsprachenzentrum des Europarates
- » European Centre for Modern Languages of the Council of Europe
- » SUNG – Verband der Deutschlehrer und Germanisten der Slowakei



## 7.1.4 BIG-Projekte

Bei den Projekten „Bildungskooperationen in der Grenzregion“ – BIG AT-CZ, BIG SK-AT und BIG AT-HU handelt es sich um drei Einzelprojekte, die in enger Synergie durchgeführt werden. Die gegebenen Regionen zeichnen sich durch Sprachen- und kulturelle Vielfalt aus. Mehrsprachiger Bildung, dem Erwerb der jeweiligen Nachbarsprachen und von interkulturellem Wissen kommt daher eine besondere Bedeutung zu. Sprachliche, interkulturelle und soziale Kompetenzen, insbesondere Kenntnisse in den Nachbarsprachen sind in diesem gemeinsamen Wirtschafts- und Lebensraum von zukunftsweisender

Bedeutung und bilden den Grundstein für erfolgreiche grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen den Menschen in den Regionen. Aus diesem Grund wurden diese Projekte initiiert. Das gemeinsame Ziel der Projekte ist ein erstes Heranführen an Sprache und Kultur der Nachbarländer vom Kindergarten an. Teilnehmende Kinder und Jugendliche erhalten so die Möglichkeit, die Potenziale der Regionen über Ländergrenzen hinweg zu erkennen und zu nutzen, Kontakte aufzubauen und zu pflegen. Zudem bereichert früher Spracherwerb die Persönlichkeit Einzelner und schafft eine wichtige Grundlage für Wettbewerbsfähigkeit im späteren Berufsleben.

	BIG_inn AT-HU	EduSTEM AT-CZ	BIG_ling SK-AT
<b>Lead Partner:</b>	Amt der NÖ Landesregierung, Abteilung Kindergärten		
<b>Projektpartner:</b>	<p><b>AT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Bildungsdirektion für Wien, Europa-büro</li> <li>» Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien</li> <li>» Land Burgenland</li> </ul> <p><b>HU:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Westpannonische Gemeinnützige Nonprofit GmbH für Raum- und Wirtschaftsentwicklung</li> <li>» Universität Sopron, Pädagogische Fakultät Benedek Elek</li> </ul>	<p><b>AT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Bildungsdirektion für Wien, Europa-büro</li> <li>» Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien</li> </ul> <p><b>CZ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Einrichtung für die Weiterbildung der Pädagog*innen und Zentrum für Dienstleistungen für Schulen in Č. Budějovice</li> <li>» Vysočina Education</li> <li>» Weiterbildungsinstitution für Mähren Zentrum für Freizeit Lužánky</li> <li>» Südmährisches Zentrum für internationale Mobilität, z.s.p.o.</li> </ul>	<p><b>AT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Bildungsdirektion für Wien, Europa-büro</li> <li>» Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien</li> <li>» Land Burgenland</li> </ul> <p><b>SK:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Stadt Senica</li> <li>» Verein der Eltern der deutsch-slowakischen Begegnungsschule Bratislava</li> <li>» Daphne – Institut für angewandte Ökologie</li> <li>» Stadtteil Bratislava Nové Mesto</li> </ul>

## 7.1.5 Projektkarte

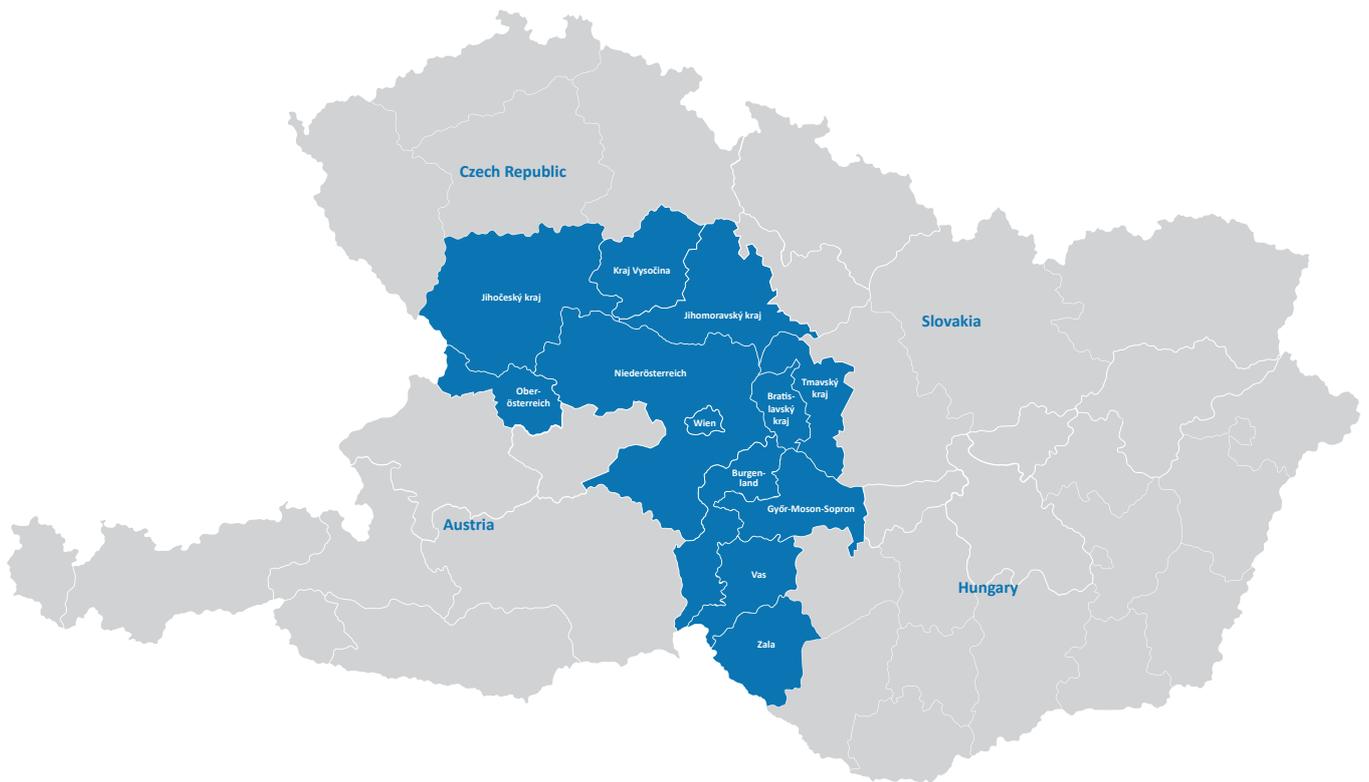


Abbildung 26: Landkarte – Partnerländer und -regionen

## 7.2 Demografische Daten zur Umfrage

Die Datenerhebung konzentriert sich auf die Projektteams der sechs Projekte (BIG AT-CZ, BIG SK-AT, BIG AT-HU, EduSTEM AT-CZ, BIG\_inn AT-HU und BIG\_ling SK-AT), die in den vier Ländern Österreich, Tschechische Republik, Slowakei und Ungarn umgesetzt wurden. Der hohe Anteil an Projektkoordinator\*innen mit Bezug zu mehr als einem Projekt (in der Regel

drei oder noch mehr) garantiert eine ganzheitliche Perspektive und erhöht wahrscheinlich die Validität der Aussagen. Die Projektkoordinator\*innen arbeiteten in den Erhebungsworkshops zur Wissensbilanz mit, weitere Akteur\*innen wurden mittels Interviews integriert.

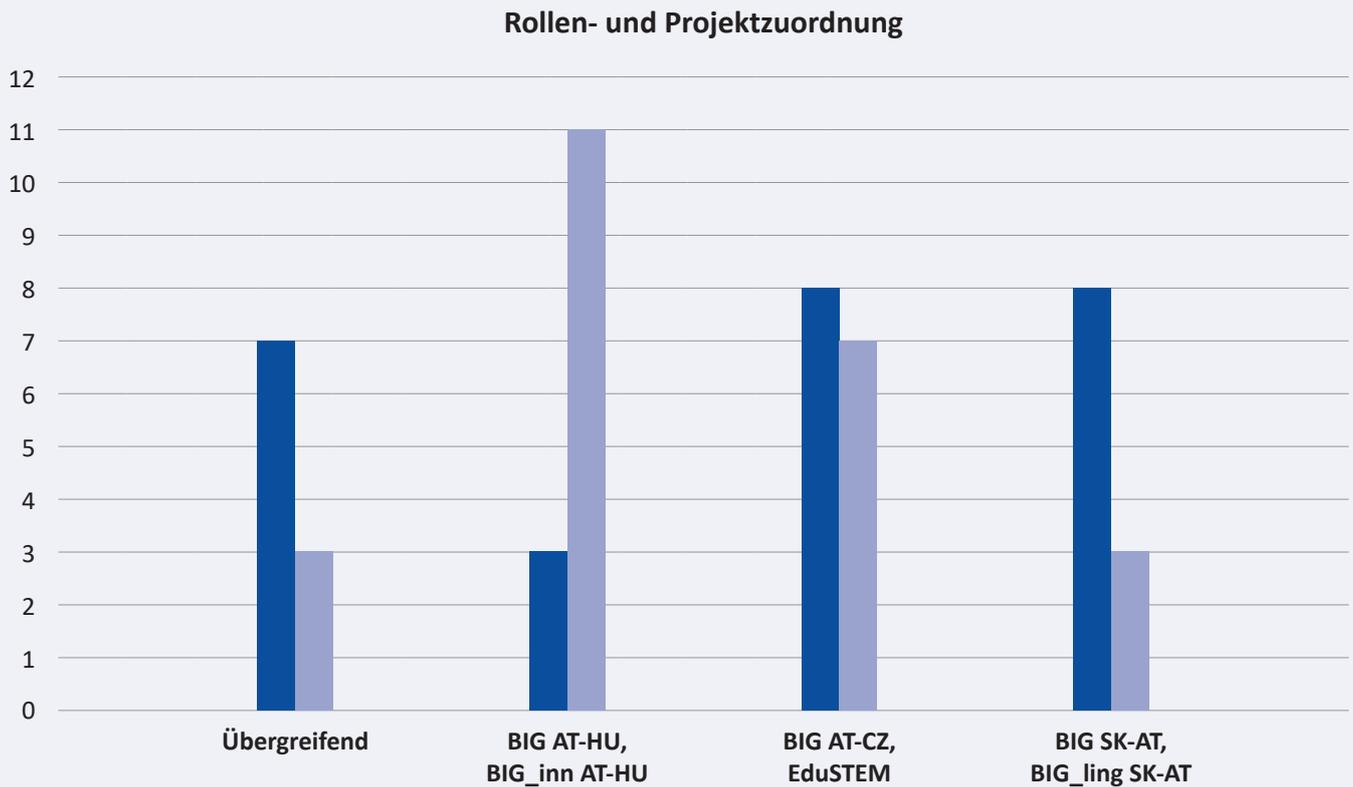


Abbildung 27: Rollen- und Projektzuordnung Datenerhebung 2020 (n = 50)

■ Projektpartner ■ Andere Stakeholder

	Projektpartner	andere Stakeholder
übergreifend	7	3
BIG AT-HU, BIG_inn AT-HU	3	11
BIG AT-CZ, EduSTEM	8	7
BIG SK-AT, BIG_ling SK-AT	8	3

Tabelle 6: Regionale Zuordnung von Befragungen und Interviews

# 8. Methodik

## 8.1 Kurzeinführung zur Wissensbilanz

Wissens- und Innovationsvorsprünge sowie ein effizienter Umgang mit Wissen gelten als entscheidende Wettbewerbsvorteile. Darüber hinaus ist die systematische Darstellung der netzwerk- und projektspezifischen Kernkompetenzen und Arbeitsstrukturen gegenüber Partnern und Fördergebern zu einem ausschlaggebenden Erfolgsfaktor geworden. Übliche Bilanzen und Controllinginstrumente reichen hierzu nicht aus, da das Intellektuelle Kapital, wie beispielsweise spezielles Know-how, gute Strukturen und Kooperationsbeziehungen, in ihnen meist unberücksichtigt bleibt. Die Wissensbilanz stellt eine Möglichkeit dar, das Intellektuelle Kapital transparent zu machen und so die „weichen“ Erfolgsfaktoren zu bewerten und zu managen.

Im Folgenden werden die wichtigsten Begriffe im Kontext der Wissensbilanz vorgestellt und erklärt. Dies wird das Verständnis für den vorliegenden Bericht erleichtern.

- » **Ausgangspunkt** des Wissensbilanz-Berichts sind Grundlagen aus dem Ricarda-Leitfaden und der Methode „Wissensbilanz – Made in Germany“ mit einer Deklaration zum bewerteten System – in diesem Fall mehrere EU-Projekte zum Thema Bildung in vier Ländern (AT/CZ/HU/SK) und 12 Regionen.
- » Basierend auf Leitfragen wird von einer repräsentativen Gruppe das **Intellektuelle Kapital des Netzwerks** definiert und mittels Fragebogen nach den Dimensionen Quantität, Qualität und Systematik (QQS) die Situation zu unterschiedlichen Zeitpunkten **bewertet und begründet**.
- » Das Humankapital erfasst unter anderem Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter\*innen. Das Strukturkapital umfasst alles, was dem Netzwerk hilft, das Projektmanagement

und die Akteure bei der Arbeit zu unterstützen. Das Beziehungskapital stellt die Beziehungen zum Organisationsumfeld, z. B. zu Kindergärten ... und der Öffentlichkeit dar.

- » Wichtig für die künftige Weiterentwicklung sind vor allem **Maßnahmenideen**, die ebenfalls erfasst werden, um sowohl das Netzwerk als Ganzes als auch einzelne Faktoren des Intellektuellen Kapitals gezielt und nachhaltig zu verbessern.
- » Die Gewichtung der Einflussfaktoren erlaubt in Kombination mit den Bewertungen eine strategische **Priorisierung von Handlungsfeldern mittels Potenzialportfolio**, die in die Planung weiterer Aktivitäten und Programme einfließt.

Für ein Netzwerk unterschiedlicher Projekte zum Thema Bildung wurde bisher noch keine Wissensbilanz erstellt. Dieser Bericht ist daher ein Novum und brachte Herausforderungen in der Koordination der Akteur\*innen, aber auch für das Vorgehen mit sich:

- » Nutzung sowohl von Präsenz- als auch hybriden Workshop-Formaten
- » erstmalige Visualisierung des Netzwerkes selbst als Analyse-System
- » Webinare für die Projektpartner zur kurzen Einführung in Methodik und Werkzeuge
- » Nutzung von Online-Dokumenten in einem gemeinsamen Repository (Protokolle, Definition, Präsentationen, Fragebogen, Ergebnisse und Zwischenberichte) inklusive Kommentaroption
- » mehrsprachige Projektdokumente (Webinare/Workshops/Dokumente), teilweise mit Simultanübersetzung
- » intensive Projektkoordination durch Zusammenwirken von interner und externer Projektleitung mit Arbeitsteilung (Teammanagement und fachliche Prozessbegleitung)

## 8.2 Projektplan

Die Meilensteine des Projekts wurden der Struktur nach plangemäß entwickelt. Pandemiebedingt kam es im Arbeitspaket 7 zu einer kleinen Verzögerung, die sich auf die Gesamtlaufzeit auswirkt.

		2020					2021					
AP	Beschreibung	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI
1	<b>Startbesprechung</b> mit dem Auftraggeber in St. Pölten (ca. 4 Stunden) – Ende August; detaillierte Besprechung der Auftragsdurchführung, des Ablaufs des Wissensbilanzprozesses, etc.	x										
2	Vorbereitung und Durchführung des einführenden <b>Online-Meetings</b> für Projektpartner (2 Stunden) – im September 2020		x									
3	Vorbereitung, Moderation, Dokumentation und Erfassung der Ergebnisse von:											
_3.1	Workshop 1											
_3.2	Workshop 2											
_3.3	Workshop 3					x						
4	Erstellung von <b>Interviewleitfäden</b> /Fragebögen für die weiteren Datenerhebungen (geplante Anzahl: 3)		x									
5	Erfassung und Auswertung der Ergebnisse der ergänzenden Stellungnahmen											
6	Ausarbeitung des Entwurfs des <b>Wissensbilanz-Berichts (Langform)</b>							x				
7	Vorbereitung, Moderation, Dokumentation und Erfassung der Ergebnisse von einem Workshop mit den PP des BIG_ling SK-AT Projekts											
8	Präsentation des Entwurfs beim Auftraggeber (April 2021, St. Pölten)											
9	Erstellung der <b>Endversionen</b> : Langform und Kurzform für die Publikation (deutsche Sprache) – April–Mai 2021											
_9.1	Langform (siehe AP 6) fertigstellen											
_9.2	<b>Kurzform</b> : Texte und Bilder aufbereiten, abstimmen und fertigstellen											
10	<b>Abschlusspräsentation</b> für die teilnehmenden Projektpartner-Organisationen in St. Pölten (ca. 3 Stunden im Mai–Juni 2021)											x
11	Laufende Absprachen mit dem Auftraggeber (je nach Bedarf)											

Abbildung 28: Projektplan mit Meilensteinen zur Umsetzung

## 8.3 Datenerhebung

Zur Bearbeitung der Ergebnisbeiträge der einzelnen Interreg-Projekte wurde eine Arbeitsunterlage mit drei Einflussfaktoren und je drei Unterpunkten entwickelt und in drei Teams bearbeitet.

Zur Bewertung des Status des Intellektuellen Kapitals wurde ein langer Fragebogen mit 113 Items entwickelt und von den Koordinator\*innen bearbeitet. Davon wurden auch eine tschechische und eine slowakische Übersetzung erstellt. Die Antworten wurden jeweils zurückübersetzt. Zur Einbindung

weiterer Stakeholder wurde eine Kurzversion erstellt und als Grundlage für Interviews genutzt. Um die Sprachgruppen einzubringen, übersetzten die Interviewer\*innen die qualitativen Fragen wie auch die Dokumentation der Antworten.

Aus den beiden unterschiedlichen Befragungsgruppen und den differenzierten Fragebögen ergeben sich unterschiedliche Antwortzahlen für die Themen. Das Hauptunterscheidungsmerkmal betrifft eher „interne“ Faktoren, die von außen nur schwer abschätzbar sind, wie etwa die Zusammenarbeit innerhalb des BIG\_STEM+-Netzwerks.

	Koordinator*innen	Interviews
<b>HK1 Wissensbasis und Fachkompetenz</b>	16	16
<b>HK2 Interkulturelle (Sozial- und Kommunikations-)Kompetenz</b>	14	15
<b>HK3 Motivation und Engagement</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
<b>HK4 Projektmanagement- und Führungskompetenzen</b>	16	0
<b>SK1 BIG_STEM+-Netzwerkkultur</b>	14	0
<b>SK2 Kooperation und Zusammenarbeit innerhalb des BIG_STEM-Netzwerks (Netzwerkstrukturen)</b>	<b>16</b>	<b>0</b>
<b>SK3 Diverse Materialien, Handreichungen und Qualitätsinstrumente zum reflexiven Lernen</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
<b>SK4 Innovation und Lernen im Netzwerk</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
<b>BK1 Beziehungen zur Zielgruppe</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
<b>BK2 Beziehungen zu Fördergebern</b>	<b>16</b>	<b>0</b>
<b>BK3 Beziehungen zu anderen (Interreg-)Projekten</b>	<b>16</b>	<b>0</b>

**Tabelle 7:** Dokumentation der Befragungen und Interviews

Für alle Regionen gibt es Aussagen, wenn auch aufgrund von Covid-bedingten administrativen Schwierigkeiten nicht überall gleich repräsentativ. Es wäre möglich, die Daten von SZ (14) mit den anderen zu kontrastieren. Für HU liegen 14 eindeutige Aussagen vor, für SK gibt es insgesamt 11 Inputs. Der Schwerpunkt der Auswertung liegt daher bei **Gesamtaussagen**. Ausnahmen lassen sich in Einzelfällen

begründen, beispielsweise zu den Ergebnissen, die aufgrund der Zusammenstellung der Arbeitsgruppen einerseits ähnliche Gewichtung, andererseits auch klare Zuordnungen erlauben.

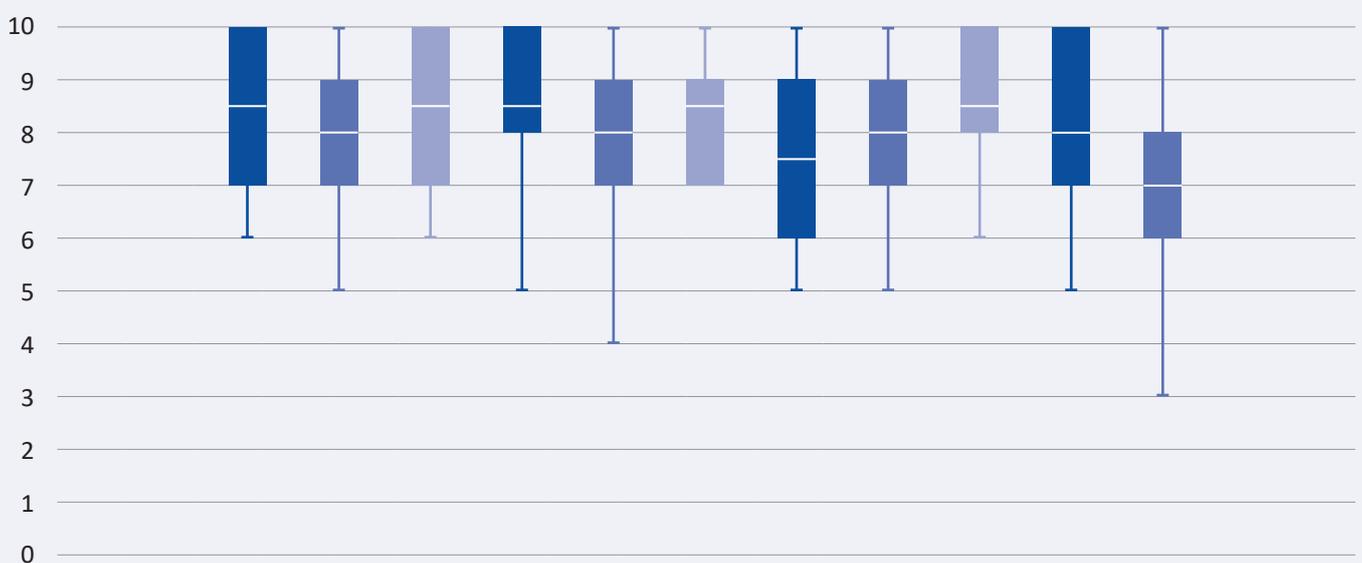
Die anonymen Erhebungsdaten aus Fragebogen und Interviews liegen als PDFs der Projektleitung vor.

### 8.3.1 Auswertung

Die Auswertung der Fragebögen erfolgte zentral. Qualitative Skalenwerte wie etwa bei der Einschätzung künftiger Entwicklungen wurden in quantitative Werte transformiert, um Grafiken oder Aussagen zur Basisstatistik zu ermöglichen. Die teilweise umfangreichen Textantworten wurden nach Tendenzen der Bewertung geordnet, um Stärken und Schwächen zu

identifizieren. Unterschiedliche Ausarbeitungsgrade beziehungsweise manchmal fehlende Attribute reduzieren in Einzelfällen die Eindeutigkeit – der Gesamtkontext und die Tendenzen der weiteren Aussagen erlauben dennoch Interpretationen und Verdichtungen. Diese Verdichtungen wurden geprüft und teilweise noch weiter konkretisiert, wobei ein Spannungsfeld zwischen detaillierter Argumentation und knapper Darstellung relativ zum verfügbaren Text besteht.

**Bewertung der Wichtigkeit durch Koordinator\*innen**

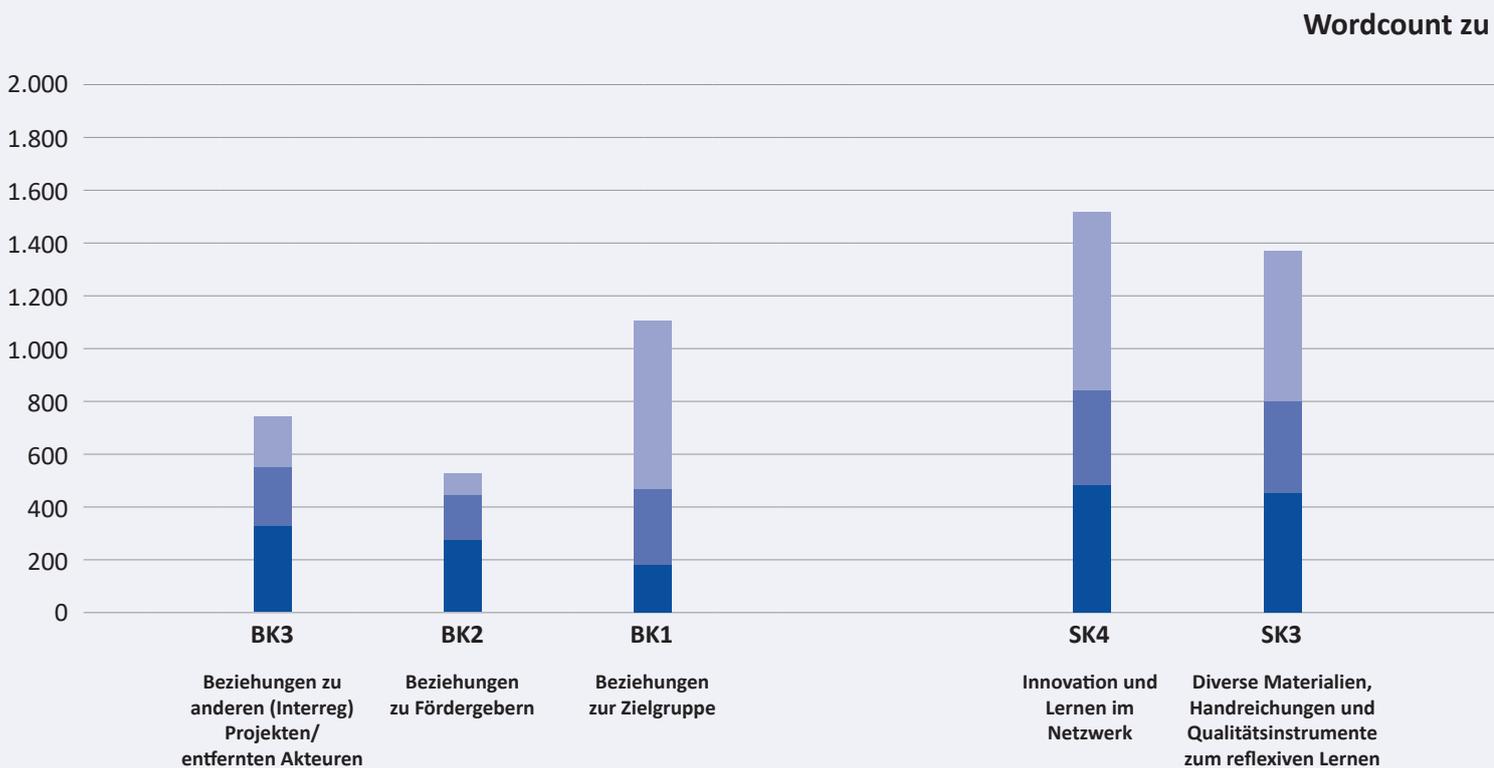


**Abbildung 29:** Box Plot zur Einschätzung der Wichtigkeit (n = 20) der IK-Faktoren

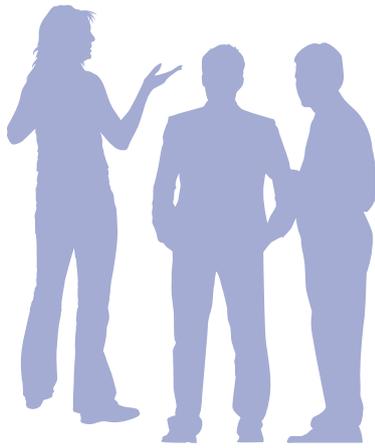
### 8.3.2 Priorisierung

Zur Priorisierung von Handlungsfeldern gibt es unterschiedliche Methoden. Relativ aufwendig, aber sehr valide ist die Priorisierung mittels Sensitivitätsanalyse (vgl. Handbuch Wissensbilanz, 2008). Eine alternative Herangehensweise nutzt die Priorisierung durch Befragung, etwa mit der Formel: „Wie wichtig bewerten Sie einen Faktor ..., um die Ziele (des Netzwerks) zu erreichen?“. Die Ergebnisse dieser Befragung zeigt Abbildung 29. Eine sinnvolle Differenzierung ist damit nicht möglich, weshalb die dritte Option genutzt wird. Der Umfang, mit dem eine offene Frage beantwortet wird, kann als „Investition“ interpretiert werden, bei der die Befragten mit ihrer Zeit und ihrem Engagement „bezahlen“, und zwar in dem Ausmaß, wie sie dieser Faktor „beschäftigt“. Differenzierte Aussagen werden als wichtiger interpretiert als kurze (pauschale) Aussagen. In aggregierter Form werden Unterschiede deutlich sichtbar – siehe Abbildung 30.

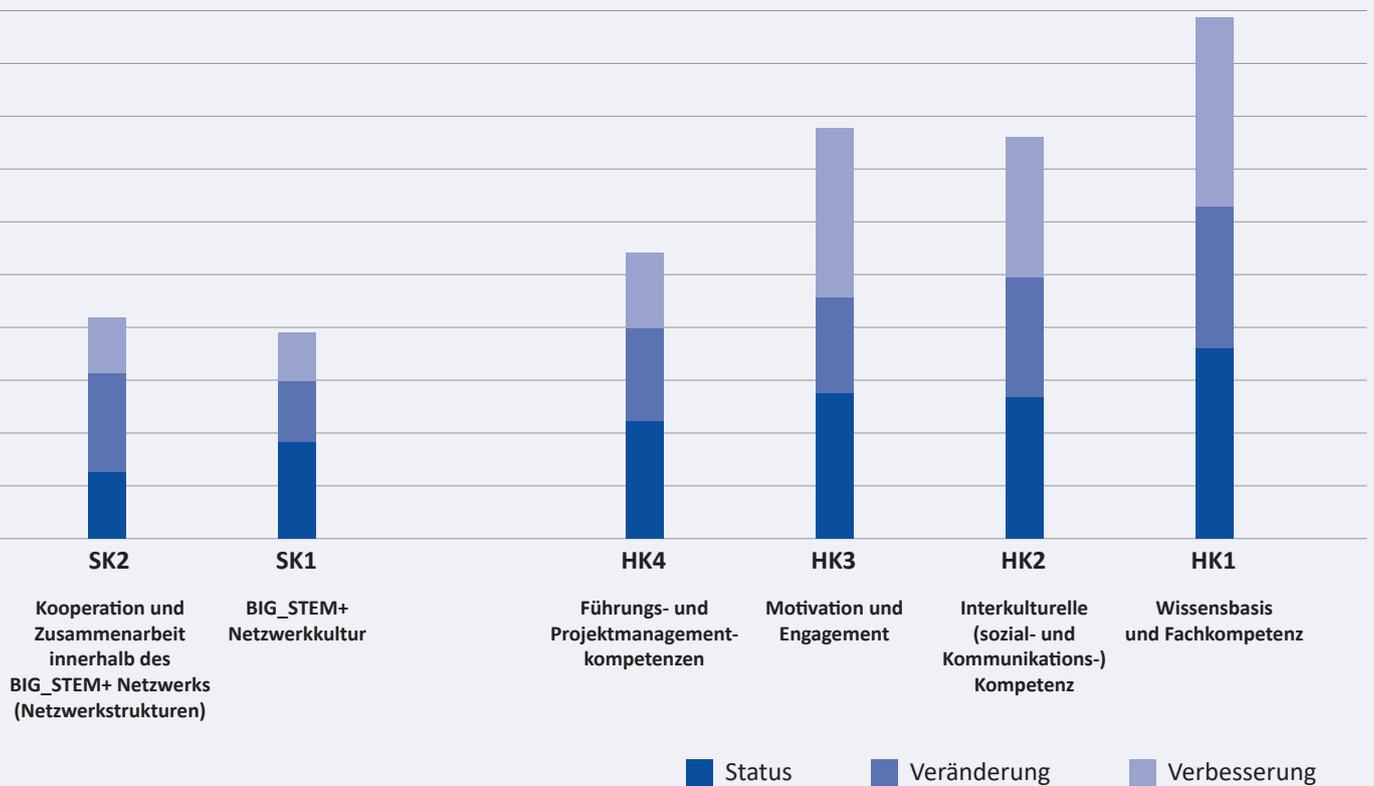
In dieser Abbildung werden für drei unterschiedliche Themenblöcke (Status quo, Veränderung und Verbesserungsideen) sehr ähnliche Muster sichtbar. Humankapital scheint in Summe sehr wichtig für die Befragten zu sein, Faktoren im Strukturkapital werden differenziert, in Summe aber etwas weniger umfassend und Faktoren im Beziehungskapital klar weniger umfangreich beantwortet. Die Projektkoordinator\*innen stimmten dieser Priorisierung am 2.12. 2020 zu, sie bildet die Grundlage für das Potenzialportfolio sowie die daraus abgeleiteten Handlungsfelder.



**Abbildung 30:** Auswertung der Fragebögen nach Wordcount (n = 20 für HK4, SK1, SK2, BK2 und BK3, sonst 34)



## qualitativen Fragen



# 9. Übersicht zu den Vorschlägen aus dem Wissensbilanzprojekt BIG\_STEM+ 2020

---

Aus den Interviews und aus Workshops konnten zahlreiche Ideen und Verbesserungsvorschläge destilliert werden. Insgesamt wurden mehr als 300 Inputs zum Intellektuellen Kapital dokumentiert und zu 74 konkreten Vorschlägen gruppiert (23 im Humankapital, 19 im Strukturkapital und 24 im Beziehungskapital sowie 8 zu den Ergebnissen). In der Gesamtbetrachtung des Potenzialportfolios lassen sich daraus zumindest 6 Themen priorisieren.

## 9.1 Humankapital

### 9.1.1 HK1 Wissensbasis und Fachkompetenz

- » Ganz allgemein benötigt das Projektteam **zusätzliche Mitarbeiter\*innen** zur Unterstützung. Diese könnten dann das Projekt gleichmäßig und flächendeckend weiterentwickeln.
- » Neu eingestellte Kolleg\*innen sollten die Projekte und insbesondere auch die **Projekthandbücher** kennenlernen. Dabei würden auch Schulungen im Projektmanagement helfen (siehe HK4).
- » **Weiterbildungsmaßnahmen** im Bereich der Soft Skills, wie z. B. Moderationsmethoden, Leitung von interdisziplinären Gruppen sowie Anwendung/Einsatz von digitalen Tools in Projektmanagement und Moderation sowie der Aufbau von Kompetenzen für Online-Kommunikation und zur Nutzung der digitalen Technologien wären von großem Vorteil.

### 9.1.2 HK2 Interkulturelle (Sozial- und Kommunikations-)Kompetenz

- » stärkere **Verankerung** von Inhalten von interkultureller Kompetenz in den Ausbildungen
- » Schaffung einer **gesetzlichen Basis** für grenzüberschreitende Schulbesuche, zumindest im Grenzgebiet

- » **Mitwirkung** von pädagogischen Fachkräften in Kindergärten und Schulen
- » **grenzübergreifender Austausch** (Hospitationen, Exkursionen) im Bildungsbereich durch möglichst häufige Präsenztreffen, also physische Treffen, nicht nur für das Projektteam, sondern auch für pädagogische Fachkräfte, Schüler\*innen, Kindergarten-Kinder
- » Schaffen von **Raum für Reflexion** der grenzüberschreitenden Austauscherfahrungen
- » **Intensivieren der Kontakte zwischen den Pädagog\*innen und Eltern**, um das Verständnis für die Alltagskultur des benachbarten Landes positiv zu beeinflussen

### 9.1.3 HK3 Motivation

- » Generell wirken mehr **Zeitressourcen** für den gemeinsamen Austausch der Mitarbeiter\*innen motivierend.
- » Grundsätzlich wirkt auch eine bessere **Bezahlung** der Projektarbeit z. B. in Form von Prämien positiv.
- » Daneben verbessern **Transparenz, klare Definitionen der Ziele** der einzelnen Aktivitäten des Projektes sowie eine längerfristige Festlegung der Basisziele und Prinzipien der Projekte die Vorhersehbarkeit und senken damit durch **leichtere Planbarkeit** die Belastung.
- » Die Möglichkeiten der **Online-Umsetzung** von Arbeitspaketen erleichtern nicht nur aktuell die Arbeit.
- » Dennoch würden auch noch mehr **physische Treffen aller Mitarbeiter\*innen** motivierend und produktivitätsverbessernd wirken.
- » Schließlich würde auch die **langfristige Absicherung** der bewährten Projektaktivitäten sehr stark motivieren, da dann die aktuelle Unsicherheit, dass sich nach dem Projektende wieder alles auflöst, entfielen.

### 9.1.4 HK4 Projektmanagement- und Führungskompetenzen

- » Bei den Projektpartnern sollte zumindest eine Person mit **Sprachkenntnissen** des Nachbarlandes mitwirken.
- » Für die Abstimmung der Planung mit Regional Koordinator\*innen wären Workshops bereits zu Projektstart hilfreich. Administrative Inhalte sollten besprochen und an die Partner weitergeleitet werden.
- » Von Fördergeberseite sollten **Seminare** angeboten werden zu den Themen Dokumentation im Finanz- und Berichtsbereich, Soft Skills (z. B. Moderationsmethoden, Leitung von interdisziplinären Gruppen), zu Anwendung und Einsatz digitaler Tools sowie zum organisationsübergreifenden **Projektmanagement**. Diese Inhalte sollten idealerweise auch als Videos online verfügbar gemacht werden.
- » Fortbildungen im Bereich **Management und Leadership** – auch für die Führungsebenen – würden einen Mehrwert bringen.
- » Die Einschulung und **Informationsweitergabe** sollten nachhaltig, schriftlich und umfassend sein. Die **Zeitressourcen** dafür sollen erhöht werden.
- » Vorteilhaft wäre **Kontinuität** in der Führungsebene (zumindest eine Projektperiode lang).
- » Beim Entwickeln des Projektantrags sollte die Führungsebene beteiligt sein. Eine gute Kommunikation und Vernetzung sind wichtig.
- » Eine klare **Aufgabenteilung auf Projektmanagementebene** würde sich positiv auf den Erfolg auswirken.

## 9.2 Strukturkapital

### 9.2.1 SK1 BIG\_STEM+-Netzwerkultur

- » Zu Beginn neuer Projekte sollten sich die einzelnen **Projektpartner besser persönlich kennenlernen** (z. B. gemeinsame Reisen, Veranstaltungen, Teambuildingmaßnahmen).
- » **Mehrtägige gemeinsame Aktivitäten** und Aufenthalte unterstützen das rasche Zusammenfinden als Netzwerk und sollten daher auch für die Interreg-Programme übernommen werden.
- » Auch die **kontinuierliche systematische Entwicklung** der Netzwerkultur wäre sinnvoll. Teambuilding und Vernetzung derzeit noch schwach

vernetzter Netzwerkmitglieder erfolgen bisher wenig bis gar nicht.

### 9.2.2 SK2 Kooperation und Zusammenarbeit

- » Das **Netzwerk sollte auch weiterhin systematisch entwickelt** und ausgebaut werden – die dafür eingesetzten Zeitressourcen sind sehr gut investiert.
- » Auch die **Vorgesetzten** der jeweiligen Projektpartner sollten sich zweimal jährlich zum Informationsaustausch treffen.
- » Die **interne Kommunikation in Richtung Führungsebene müsste verbessert** werden.
- » Auch der **virtuelle Austausch** ist eine gute Möglichkeit, um rasch Besprechungen/Arbeitsgruppen zu organisieren. Dies sollte verstärkt genutzt werden.
- » Dennoch sind **regelmäßige persönliche Treffen zentral** und sollten nicht wegfallen. Sie tragen insbesondere zur Entwicklung vertrauensvoller persönlicher, grenzüberschreitender Beziehungen bei.
- » Ein **gemeinsamer digitaler Raum** für erleichterte digitale Kollaboration unter den Projektpartnern (gemeinsamer Zugriff auf Dokumente, Terminvereinbarungen, Dokumentationen ...) würde Zeitressourcen frei machen und die Zusammenarbeit erleichtern.

### 9.2.3 SK3 Diverse Materialien, Handreichungen und Qualitätsinstrumente zum reflexiven Lernen

- » Zentral ist die **Dissemination** von Handreichungen und Materialien an die Schulen und die Anwender.
- » Das Arbeitsmaterial sollte auch nachgedruckt werden können, weil vieles erst jetzt in eine Verbreitung außerhalb des unmittelbaren (EU-) Projektumfelds kommt und dort auch nachgefragt wird. Dazu ist **Budget für Nachdrucke** einzuplanen.
- » Zusätzlich sollten **Weiterbildungsseminare** für Lehrende organisiert werden, damit mehr Bildungseinrichtungen die Materialien bei der Arbeit verwenden.
- » Auf Partnerebene sollte möglichst viel Wissen dokumentiert werden, damit es bei Fluktuation nicht verloren geht. Der Lead Partner sollte sicherstellen, dass alle **Dokumente für alle erreichbar** sind.

## 9.2.4 SK4 Innovation und Lernen im Netzwerk

- » **Best Practices** sollten durch intensiven Austausch miteinander, Feedback und Transfers (Hospitalitäten) übernommen und übergeben werden. Das Netzwerk profitiert vom verbesserten Know-how im Bereich Anwendung und Einsatz digitaler Tools.
- » Die Projekthalte sollten systematisch aneinander anschließen und regional vertretbar sein. Die Innovationen kommen als neue Themen dazu.
- » **Größere Flexibilität** im Umgang mit lokalen Rahmenbedingungen auf allen Seiten würde die Zusammenarbeit erleichtern. Dieses Netzwerk würde von der Bewusstseinsbildung für die Förderung der Nachbarsprachen bei den politisch Verantwortlichen profitieren.
- » Zwischenstaatliche bzw. EU-Abkommen für Schulbesuche auch jenseits der Grenze fehlen noch. Eine klare legislative Unterstützung fehlt. Die Darlegung und **Transparenz der lokalen Rahmenbedingungen** und Spezifikationen müssten verbessert bzw. verfasst/dargestellt werden. Die regionalen Spezifikationen sollten transparenter werden.
- » Für Innovation und Lernen wäre die Unterstützung durch Fachleute hilfreich, um sich mit den **Methoden des forschenden Lernens in MINT-Bereichen** mit Einbindung der Nachbarsprache und **Mehrsprachigkeit** gründlich vertraut zu machen. Die Pädagog\*innen in den Kindergärten und die Entscheidungsträger\*innen sollten miteinbezogen und ihre realen Bedürfnisse berücksichtigt werden.
- » Eine gemeinsame **digitale Projektmanagement-Plattform**, bereitgestellt durch das Interreg-Programm, könnte viele Funktionen für **Dokumentenmanagement**, Terminplanung, virtuelle Kommunikation und Kollaboration etc. bereitstellen und so die Prozesse insgesamt deutlich vereinfachen.

## 9.3 Beziehungskapital

### 9.3.1 BK1 Beziehungen zur Zielgruppe

Für den langfristigen Erfolg bedarf es neben **Sensibilisierungsmaßnahmen** vor allem der Weiterführung, Ausrollung und der Bereitstellung von ausreichend personellen und finanziellen Ressourcen, damit der neue Projektansatz (Know-how und Materialien) weitere Verbreitung findet. Damit wäre auch mehr Zeit für Beziehungspflege und Kommunikation mit den Zielgruppen verfügbar:

- » Eine stärkere Differenzierung der Zielgruppen und individuelle Angebote zur Interaktion, beispielsweise durch offene Fragen und Integration in die Projektarbeit dürften sich sehr positiv auch auf die allgemeine Motivation auswirken.
- » Die Struktur der Kommunikation mit Zielgruppen könnte davon profitieren, wenn die Multiplikatoren noch stärker aktiviert und so auch Entwicklungsvorschläge besser als bisher Bottom-up ins Netzwerk integriert würden.
- » Die allgemein bessere Klärung von wechselseitigen Erwartungshaltungen aller Stakeholder am Anfang von Projekten dürfte zur höheren Wirksamkeit der Arbeitspakete beitragen.
- » Insgesamt zielen diese Maßnahmen auf eine Verbesserung der Strukturen ab, die allein aber ohne zusätzliche Ressourcen nicht zu realisieren sein wird.

Die **Bürgermeister\*innen der Gemeinden**, aber auch Eltern sollten verstärkt eingebunden und laufend mit Informationen versorgt (auch durch örtliche Kindergarten- und Schulleitungen) und zur Zusammenarbeit eingeladen werden. Auf den Websites der Institutionen sollten die Projektaktivitäten besser dokumentiert sein (verstärkte Öffentlichkeitsarbeit), um so die Identifikation mit dem Projekt und die Marketingwirksamkeit zu stärken.

Der **Informationsaustausch mit Bildungseinrichtungen** und Netzwerkmitgliedern auch aus anderen Schulbezirken sollte massiv verbessert werden durch:

- » regelmäßige Newsletter, gemeinsame (bezirksübergreifende) Veranstaltungen (auch als Vorlage für die Social-Media-Kanäle Dritter)
- » die bessere Verbreitung der BIG-Wissensplattform

**Institutionell** sollten bessere Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit die einzelnen Zielgruppen an den angebotenen Aktivitäten (Arbeitstreffen, Sprachkurse, Exkursionen usw.) auch tatsächlich teilnehmen können:

- » Vereinfachung der dienstrechtlichen Genehmigungen zur Teilnahme an Projektveranstaltungen
- » mehr Flexibilität durch noch mehr Online-Aktivitäten (auch am Abend)

### 9.3.2 BK2 Beziehungen zu Fördergebern

Das gemeinsame Ziel aller Projektpartner ist Kontinuität. Dabei gilt es eine Balance zwischen Stabilität der Rahmenbedingungen einerseits und Innovation andererseits herzustellen.

- » Die Bedeutung dieser **heterogenen Fördergeberschaft** muss jedem Projektpartner bewusst werden. Es sollten von Beginn an ertragreiche und transparente Beziehungen zu den jeweiligen fördergebenden Stellen aufgebaut werden.
- » **Zielgruppenorientierte Kommunikationsstrategien** sollten gemeinsam gegenüber den fördergebenden Stellen entwickelt und umgesetzt werden.
- » Die Kommunikation/Information des Lead Partners mit Projektpartnern und fördergebenden Stellen sollte in der **Projektanfangsphase** verstärkt werden.
- » **Kennenlernmeetings** in der Projektanfangsphase würden die Zusammenarbeit von fördergebenden Stellen und Projektpartnern unterstützen.
- » Projektkoordinator\*innen sollten verstärkt in der Anfangsphase auf **Handbücher** verweisen bzw. zentrale Inhalte gemeinsam mit den Projektpartnern besprechen.
- » **Positive Nachrichten** sollten aktiv an die Fördergeber kommuniziert werden.
- » Hilfreich wären die **Beschleunigung der Kontrolle** der Abrechnungsberichte und weniger Bürokratie in der Projektabwicklung.

### 9.3.3 BK3 Beziehungen zu anderen (Interreg-)Projekten/entfernten Akteuren

Ein eigenes Arbeitspaket erscheint nicht sinnvoll, „Stakeholderarbeit“ als Aktivität erscheint jedoch unbedingt erforderlich und v. a. im Sinne der Nachhaltigkeit wichtig.

Anregungen für die **Programmbehörde**:

- » **jährliche Vernetzungstreffen** mit Koordinator\*innen/Expert\*innen aller Interreg-Projekte zum Erfahrungsaustausch
- » Aufbau einer **Datenbank, die alle Projektinhalte** widerspiegelt und aus der sich auch eine Expert\*innen-Datenbank ableitet. Daraus könnten sich interessante Vernetzungen und/oder Synergien für die einzelnen Projektkoordinator\*innen ergeben. Expert\*innen anderer Projekte könnten zu Symposien, Vorträgen, Weiterbildungen etc. eingeladen werden. Dies könnte auch zu produktiver Vernetzung und interessantem Erfahrungsaustausch führen.

**Auf Projektebene:**

- » Der Austausch mit anderen Bildungsprojekten wäre sinnvoll, um **Doppelgleisigkeiten zu vermeiden** bzw. um von bereits Erarbeitetem gegenseitig profitieren zu können. Es erscheint auch sinnvoll, eine Übersicht zu bekommen, was in den jeweiligen Projektregionen/-gemeinden passiert, welche Aktivitäten umgesetzt werden etc. Aus der Information, wofür sich die Gemeinde/Stadt einsetzt, was sie als förderfähig erachtet, ließen sich auch Rückschlüsse für das eigene Projekt und die damit verbundenen geplanten Aktivitäten und Vorhaben ziehen.
- » Koordinator\*innen/Expert\*innen anderer Interreg-Projekte zu grenzüberschreitenden Veranstaltungen einladen bzw. einbinden
- » Koordinator\*innen/Expert\*innen anderer Interreg-Projekte in **Newsletter-Verteiler** aufnehmen
- » möglichen Einsatz von **Social Media** prüfen und umsetzen (LinkedIn, Facebook, etc.)
- » Die Führungsebene (Koordinator\*innen auf Programm- und Projektebene) sollte sich vermehrt mit den anderen Projekten auseinandersetzen bzw. regelmäßig auf deren Websites informieren und Innovationen, interessante Informationen etc. an alle am Projekt beteiligten Akteur\*innen weitergeben.
- » Der regelmäßige **Austausch mit den strategischen Partnern** sollte unbedingt forciert und ausgebaut werden.
- »

## 9.4 Ergebniswirksamkeit

### 9.4.1 Empfehlungen zur grenzüberschreitenden Vernetzung und Kooperation

- » Vor dem Hintergrund eines Wachstumsparadigmas ist eine quantitative Ausweitung des Netzwerks und der beteiligten Institutionen möglich und wünschenswert.
- » Vernetzung ist ein zentrales Ziel, das durch zahlreiche Projektstrukturen, Partnertreffen und gemeinsame Arbeitspakete formal auch erreicht wird. Und doch wäre noch mehr Integration wünschenswert.
- » Zeit, um Verständnis für die Situation der Partner, vielleicht sogar Vertrauen zu entwickeln, ist notorisch knapp. Immer wieder sind harte formale Anforderungen in der Priorität höher gewichtet als die langfristig wirksamen weichen Kooperationselemente.

### 9.4.2 Empfehlungen zur Verbesserung von Bildungsmobilität und regionaler Identität

- » Um die Ziele (optimal) zu unterstützen, wären langfristige Begleitung, ein noch stärker syste-

matischer Zugang zu den Kindern beginnend mit der ersten Bildungseinrichtung sowie die Sensibilisierung der Eltern auch außerhalb der Bildungsinstitutionen für das Thema „Mobilität“ hilfreich.

### 9.4.3 Empfehlungen zum nachhaltigen Wirtschaftswachstum

- » Noch mehr politisches Interesse und Engagement wären wünschenswert.
- » Solche Impulse könnten etwa von einer noch zu schaffenden Institution für EU-Angelegenheiten (vergleichbar mit dem Europabüro der Bildungsdirektion in Wien) ausgehen.
- » Aktive Kommunikationspolitik aus dem Netzwerk würde diese unterstützen.
- » Abstimmung mit anderen Netzwerken sowie die Integration in weitere regionale Initiativen in enger Kooperation mit lokalen Verwaltungen würde die Wahrscheinlichkeit für Erfolg deutlich steigern.

# 10. Alle Zahlen auf einen Blick

## 10.1 Einschätzung der Ergebniserreichung

	AT			CZ			HU			SK		
	QN	QL	SY	QN	QL	SY	QN	QL	SY	QN	QL	SY
<b>Vernetzung und Kooperation</b>	4	7	7	7,5	9	6,5	7	8	7	7	8	9
<b>Bildungsmobilität und regionale Identität</b>	1	3	2	6	5	6,5	5	6	7	3	7	7
<b>Beitrag zum langfristig nachhaltigen Wirtschaftswachstum</b>	5	2	8	6	6,5	7	4	7	8	6	3	8

Tabelle 8: Einschätzungen der Ergebniserreichung aus Projektsicht

## 10.2 Bewertungsergebnisse BIG\_STEM+ gemittelt über alle Projekte

	2016			2020			2024
	QN	QL	SY	QN	QL	SY	Prognose
<b>HK1 Wissensbasis und Fachkompetenz</b>	7,60	7,74	7,93	8,68	8,66	8,00	5,11
<b>HK2 Interkulturelle (Sozial- und Kommunikations-)Kompetenz</b>	8,17	8,17	8,14	8,89	8,89	8,39	4,61
<b>HK3 Motivation und Engagement</b>	7,58	7,58	8,23	8,92	8,92	8,67	3,84
<b>HK4 Projektmanagement- und Führungskompetenzen</b>	6,93	7,85	7,41	8,53	8,67	7,67	4,07
<b>SK1 BIG_STEM+-Netzwerkkultur</b>	7,07	7,07	7,63	8,60	8,60	8,40	4,07
<b>SK2 Kooperation und Zusammenarbeit innerhalb des BIG_STEM+-Netzwerks (Netzwerkstrukturen)</b>	7,19	7,44	7,85	8,30	8,73	8,50	4,14
<b>SK3 Diverse Materialien, Handreichungen und Qualitätsinstrumente zum reflexiven Lernen</b>	7,79	7,46	8,04	8,60	8,86	8,79	4,24
<b>SK4 Innovation und Lernen im Netzwerk</b>	7,21	7,39	7,61	8,36	8,30	8,34	4,14
<b>BK1 Beziehungen zu Zielgruppen</b>	6,14	6,27	6,60	6,33	6,62	6,38	3,95
<b>BK2 Beziehungen zu Fördergebern</b>	6,75	6,75	6,54	7,20	7,32	7,04	3,33
<b>BK3 Beziehungen zu anderen (Interreg-) Projekten/entfernten Akteuren</b>	6,36	6,75	7,07	7,29	7,76	7,41	4,00

**Tabelle 9:** Tabelle mit QQS-Details des Intellektuellen Kapitals

Die letzte Spalte von Tabelle 9 enthält Werte zur Prognose der Entwicklung bis zum Ende der Projektlaufzeit. Zahlen größer als 3 zeigen eine Verbesse-

rung, 3 bedeutet Stabilität und Werte kleiner als 3 eine Verschlechterung, was hier jedoch nicht zutrifft.

# 11. Anlagen

## 12.1 Dokumentation der Workshops

### 12.1.1 Erstellungsprotokoll – Beteiligte Personen

Inhalt der Sitzung: Wissensbilanzierung: Systemdefinition und Intellektuelles Kapital			
Datum: 30.9.		Ort: St. Pölten	Dauer: 10:00 Uhr - 14:00 Uhr
Nachname, Vorname	Rolle	Organisationseinheit	Funktion
Bornemann Manfred	Moderator / Projektleiter	IAC GmbH	Geschäftsführung
Barnstedt Martina	Expertin, Teilnehmerin	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten	Projektleitung
Huber Eva	Organisatorin	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten	Gesamtkoordinatorin für LP (alle 6 Projekte), Projektkoordinatorin EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Řezníčková Marcela	Expertin, Teilnehmerin	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten	Projektkoordinatorin EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Emrich Martina	Expertin, Teilnehmerin	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten	Projektkoordinatorin BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Melnik Kristina	Expertin, Teilnehmerin	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten	Fachl. Koordinatorin BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Raidl Nikolett	Expertin, Teilnehmerin	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten	Gesamtkoordinatorin (alle 6 Projekte) Projektkoordinatorin BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU
Barborik Dominique	Expertin, Teilnehmerin	Wiener Kinderfreunde	Projektkoordinatorin (alle 6 Projekte)
Steiner Karin	Expertin, Teilnehmerin	Wiener Kinderfreunde	Expertin (alle 6 Projekte)
Komenda Iren	Expertin, Teilnehmerin	Wiener Kinderfreunde	Expertin (alle 6 Projekte)
Chvatalova Martina	Expertin, Teilnehmerin	Bildungsdirektion für Wien, Europa-büro	Fachl. Koordinatorin BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Sharifpour Langroudi Margret	Expertin, Teilnehmerin	Bildungsdirektion für Wien, Europa-büro	Expertin (alle 6 Projekte)
Rammesmayer Christine	Expertin, Teilnehmerin	Land Burgenland	Projektkoordinatorin BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU, BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Křičková Vlasta	Expertin, Teilnehmerin	Einrichtung für Weiterbildung der Pädagog*innen und Zentrum für Dienstleistungen für Schulen in České Budějovice, Nemanická 7	Projektkoordinatorin EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Hrůšová Nikola	Expertin, Teilnehmerin	Einrichtung für Weiterbildung der Pädagog*innen und Zentrum für Dienstleistungen für Schulen in České Budějovice, Nemanická 7	Projektkoordinatorin EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Dolejska Milena	Expertin, Teilnehmerin	Vysočina Education	Projektkoordinatorin EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Běhounková Zuzana	Expertin, Teilnehmerin	Vysočina Education	Projektkoordinatorin EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Prokeš Ivo	Experte, Teilnehmer	Zentrum für Dienstleistungen für Schulen und Einrichtung für Weiterbildung der Pädagog*innen in Brno	Projektkoordinator EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Walter Katalin	Expertin, Teilnehmerin	Universität Sopron	Projektkoordinatorin BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU
Kardosné Portschy Mónika	Expertin, Teilnehmerin	Westpannonische Gemeinnützige Nonprofit GmbH für Raum- und Wirtschaftsentwicklung	Projektkoordinatorin BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU
Halinka Péter	Expert, Teilnehmer	Westpannonische Gemeinnützige Nonprofit GmbH für Raum- und Wirtschaftsentwicklung	Leiter
Veto Zsuzsanna	Expertin, Teilnehmerin	Externer Expertin, Westpannon	Expertin
Milan Vacha	Dolmetscher	Top Translation	Dolmetscher

Tabelle 10: Tabelle Beteiligte Workshop 1

## Inhalt der Sitzung: Wissensbilanzierung: Zielsetzungen und Fragebogenthemen

Datum: 14.10.		Ort: St. Pölten/digital	Dauer: 10:00 Uhr - 16:00 Uhr
Nachname, Vorname	Rolle	Organisationseinheit	Funktion
Bornemann Manfred	Moderator / Projektleiter	IAC GmbH	Geschäftsführung
Barnstedt Martina	Expertin, Teilnehmerin	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten	Projektleitung
Huber Eva	Organisatorin	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten	Gesamtkoordinatorin für LP (alle 6 Projekte), Projektkoordinatorin EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Řezníčková Marcela	Expertin, Teilnehmerin	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten	Projektkoordinatorin EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Emrich Martina	Expertin, Teilnehmerin	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten	Projektkoordinatorin BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Melnik Kristina	Expertin, Teilnehmerin	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten	Fachl. Koordinatorin BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Nadine Szep-Lafleur	Expertin, Teilnehmerin	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten	Projektassistentin BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU
Barborik Dominique	Expertin, Teilnehmerin	Wiener Kinderfreunde	Projektkoordinatorin (alle 6 Projekte)
Steiner Karin	Expertin, Teilnehmerin	Wiener Kinderfreunde	Expertin (alle 6 Projekte)
Komenda Iren	Expertin, Teilnehmerin	Wiener Kinderfreunde	Expertin (alle 6 Projekte)
Chvatalova Martina	Expertin, Teilnehmerin	Bildungsdirektion für Wien, Europa-büro	Fachl. Koordinatorin BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Sharifpour Langroudi Margret	Expertin, Teilnehmerin	Bildungsdirektion für Wien, Europa-büro	Expertin (alle 6 Projekte)
Rammesmayr Christine	Expertin, Teilnehmerin	Land Burgenland	Projektkoordinatorin BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU, BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Kříčková Vlasta	Expertin, Teilnehmerin	Einrichtung für Weiterbildung der Pädagog*innen und Zentrum für Dienstleistungen für Schulen in České Budějovice, Nemanická 7	Projektkoordinatorin EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Hrůšová Nikola	Expertin, Teilnehmerin	Einrichtung für Weiterbildung der Pädagog*innen und Zentrum für Dienstleistungen für Schulen in České Budějovice, Nemanická 7	Projektkoordinatorin EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Dolejska Milena	Expertin, Teilnehmerin	Vysočina Education	Projektkoordinatorin EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Běhounková Zuzana	Expertin, Teilnehmerin	Vysočina Education	Projektkoordinatorin EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Prokeš Ivo	Experte, Teilnehmer	Zentrum für Dienstleistungen für Schulen und Einrichtung für Weiterbildung der Pädagog*innen in Brno	Projektkoordinator EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Suchankova Ivana	Expertin, Teilnehmerin	Zentrum für Dienstleistungen für Schulen und Einrichtung für Weiterbildung der Pädagog*innen in Brno	Projektkoordinatorin EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Michale Slezak	Experte, Teilnehmer	Zentrum für Dienstleistungen für Schulen und Einrichtung für Weiterbildung der Pädagog*innen in Brno	Finanzmanager EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Kardosné Portschy Mónika	Expertin, Teilnehmerin	Westpannonische Gemeinnützige Nonprofit GmbH für Raum- und Wirtschaftsentwicklung	Projektkoordinatorin BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU
Veto Zsuzsanna	Expertin, Teilnehmerin	Externer Expertin, Westpannon	Expertin
Milan Vacha	Dolmetscher	Top Translation	Dolmetscher
Komendova Martina	Dolmetscherin	Top Translation	Dolmetscherin

**Tabelle 11:** Tabelle Beteiligte Workshop 2

## Inhalt der Sitzung: Wissensbilanzierung: Zielsetzungen und Fragebogenthemen

Datum: 2.12.		Ort: digital	Dauer: 10:00 Uhr - 16:00 Uhr
Nachname, Vorname	Rolle	Organisationseinheit	Funktion
Bornemann Manfred	Moderator / Projektleiter	IAC GmbH	Geschäftsführung
Barnstedt Martina	Expertin, Teilnehmerin	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten	Projektleitung
Huber Eva	Organisatorin	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten	Gesamtkoordinatorin für LP (alle 6 Projekte), Projektkoordinatorin EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Řezníčková Marcela	Expertin, Teilnehmerin	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten	Projektkoordinatorin EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Emrich Martina	Expertin, Teilnehmerin	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten	Projektkoordinatorin BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Melnik Kristina	Expertin, Teilnehmerin	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten	Fachl. Koordinatorin BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Major Andrea	Expertin, Teilnehmerin	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten	Projektkoordinatorin BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU
Nadine Szep-Lafleur	Expertin, Teilnehmerin	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten	Projektassistentin BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU
Barborik Dominique	Expertin, Teilnehmerin	Wiener Kinderfreunde	Projektkoordinatorin (alle 6 Projekte)
Steiner Karin	Expertin, Teilnehmerin	Wiener Kinderfreunde	Expertin (alle 6 Projekte)
Komenda Iren	Expertin, Teilnehmerin	Wiener Kinderfreunde	Expertin (alle 6 Projekte)
Chvatalova Martina	Expertin, Teilnehmerin	Bildungsdirektion für Wien, Europabüro	Fachl. Koordinatorin BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Sharifpour Langroudi Margret	Expertin, Teilnehmerin	Bildungsdirektion für Wien, Europabüro	Expertin (alle 6 Projekte)
Rammesmayer Christine	Expertin, Teilnehmerin	Land Burgenland	Projektkoordinatorin BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU, BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Kříčková Vlasta	Expertin, Teilnehmerin	Einrichtung für Weiterbildung der Pädagog*innen und Zentrum für Dienstleistungen für Schulen in České Budějovice, Nemanická 7	Projektkoordinatorin EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Hrůšová Nikola	Expertin, Teilnehmerin	Einrichtung für Weiterbildung der Pädagog*innen und Zentrum für Dienstleistungen für Schulen in České Budějovice, Nemanická 7	Projektkoordinatorin EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Dolejska Milena	Expertin, Teilnehmerin	Vysočina Education	Projektkoordinatorin EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Běhounková Zuzana	Expertin, Teilnehmerin	Vysočina Education	Projektkoordinatorin EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Prokeš Ivo	Experte, Teilnehmer	Zentrum für Dienstleistungen für Schulen und Einrichtung für Weiterbildung der Pädagog*innen in Brno	Projektkoordinator EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Suchankova Ivana	Expertin, Teilnehmerin	Zentrum für Dienstleistungen für Schulen und Einrichtung für Weiterbildung der Pädagog*innen in Brno	Projektkoordinatorin EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Walter Katalin	Expertin, Teilnehmerin	Universität Sopron	Projektkoordinatorin BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU
Babai Zsofia	Expertin, Teilnehmerin	Universität Sopron	Projektkoordinatorin BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU
Kardosné Portschy Mónika	Expertin, Teilnehmerin	Westpannonische Gemeinnützige Nonprofit GmbH für Raum- und Wirtschaftsentwicklung	Projektkoordinatorin BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU
Veto Zsuzsanna	Expertin, Teilnehmerin	Externer Expertin, Westpannon	Expertin
Milan Vacha	Dolmetscher	Top Translation	Dolmetscher
Komendova Martina	Dolmetscherin	Top Translation	Dolmetscherin
Zelenkova Helena	Dolmetscherin	Top Translation	Dolmetscherin

**Tabelle 12:** Tabelle Beteiligte Workshop 3

# Impressum

---

**Herausgeber und Inhaber:**

Amt der Niederösterreichischen Landesregierung,  
Abteilung Kindergärten

**Ersteller:**

Dr. Manfred Bornemann  
Intangible Assets Consulting GmbH

**Projektmanagement:**

Eva Huber, MA BA; Martina Barnstedt  
Abt. Kindergärten, Amt der NÖ Landesregierung)

**Fachliche Mitarbeit:**

Dipl.-Päd. Nikolett Raidl, MA

**Datum der Bewertungsworkshops:**

Workshops 2020-09-30, 2020-10-14; 2020-12-02  
(AT-HU, AT-CZ); Interviews zwischen 2020-10-14 und  
2020-11-27 (AT-HU, AT-CZ); Workshop und Interviews  
im April und Mai 2021 (SK-AT)

**Methode und genutzte Werkzeuge**

Die einzelnen Wissensbilanzen wurden anhand der Methode „Wissensbilanz – Made in Germany“, die durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Berlin) empfohlen wird, veröffentlicht und herausgegeben sowie mittels Google Documents und flourish.com aufbereitet.

**Design:**

Team Wagner DESIGNSTUDIO  
teamwagner-design.at

Alle Rechte vorbehalten:

© 2022, Amt der Niederösterreichischen Landesregierung, Abteilung Kindergärten

Die Wissensbilanz wurde im Rahmen der Projekte EduSTEM (Education in Science, Technology, Engineering and Mathematics ATCZ220), BIG\_inn AT-HU (Bildungskooperationen in der Grenzregion AT-HU\_innovativ ATHU129) und BIG\_ling SK-AT (Bildungskooperationen in der Grenzregion SK-AT\_bilingual V801) durchgeführt und durch die Kooperationsprogramme INTERREG V-A Österreich-Tschechische Republik, INTERREG V-A Österreich-Ungarn und INTERREG V-A Slowakei-Österreich durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) gefördert.



