

KEK CDC



---

CONSULTANTS

M 178 / 01-2001

**Evaluierung der Projektaktivitäten**

**des Vereins KulturKontakt**

**Schlussbericht**

Im Auftrag des  
Bundesministerium für auswärtige Angelegenheiten  
Abteilung VII.6 (Evaluierung)  
z.H. von Mag. A. Mair  
1010 W i e n

KEK-CDC Consultants  
Christian Kälin, Zürich  
Tania Mariana Mihiu, Bukarest  
Jasmina Opardija, Sarajewo  
Blagica Petrovska, Skopje  
Peter Stricker, Zürich  
Jean-Pierre Wolf, Biel (Koordination)

rue Hugli 3  
CH – 2502 Biel - Bienne  
Tél: +41 32 325'19'25  
Fax: +41 32 325'19'29

Universitätstrasse 69  
CH – 8006 Zürich  
Tel: +41 1 368'58'58  
Fax: +41 1 368'58'00  
e-mail: info@kek.ch  
www.kek.ch

Januar 2001

---

## Inhalt

---

<b>Abkürzungen</b>	<b>ii</b>
<b>Executive Summary</b>	<b>iii</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>2 Auftrag</b>	<b>7</b>
21 Ziele	7
<b>3 Vorgehen und Instrumente</b>	<b>7</b>
31 Vorgehen	8
32 Instrumente	9
<b>4 Ergebnisse</b>	<b>9</b>
41 Die Praxis des Projektmanagements	9
42 Ergebnisse der Evaluierung des Projekts in Mazedonien	9
43 Ergebnisse der Evaluierung des Projekts in Rumänien	10
44 Ergebnisse der Evaluierung des Projekts in Bosnien-Herzegowina	10
45 Die Zusammenarbeit auf der Projektebene	11
46 Die Zusammenarbeit zwischen dem Verein KulturKontakt und der Koordination der Ost-Förderprogramme (BMAA, VII.7)	12
47 Das Preis-/Leistungsverhältnis	12
<b>5 Empfehlungen</b>	<b>14</b>
51 an das BMAA und das BMBWK	14
52 an die VII.7	14
53 an KulturKontakt	15
54 an die VII.7 und KulturKontakt	15

### Materialteil

<b>Anhang 1:</b>	Projektfiche Mazedonien (KulturKontakt)
<b>Anhang 2:</b>	Projektfiche Rumänien (KulturKontakt)
<b>Anhang 3:</b>	Projektfiche BiH (KulturKontakt)
<b>Anhang 4:</b>	Methodischer Anhang
<b>Anhang 5:</b>	Ergebnisse der Evaluierung
<b>Anhang 6:</b>	SEPOs von KulturKontakt (Selbstevaluierung)
<b>Anhang 7:</b>	Qualitative Analyse der Kooperationsbeziehungen
<b>Anhang 8:</b>	Materialien zu Mazedonien (Monitoringmatrix, Kooperationslandschaft u.a.)
<b>Anhang 9:</b>	Materialien zu Rumänien (Monitoringmatrix, Kooperationslandschaft u.a.)
<b>Anhang 10:</b>	Materialien zu Bosnien-Herzegowina (Monitoringmatrix, Kooperationslandschaft u.a.)
<b>Anhang 11:</b>	Projektrelevante Leistungen von KulturKontakt
<b>Anhang 12:</b>	Sechs betriebswirtschaftlichen Strategien

Abkürzungen

ATS	Austrian Schilling
BiH	Bosnien-Herzegowina
BMAA	Bundesministerium für auswärtige Angelegenheiten (→FMFA)
BMBWK (ex BMUK)	Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur
BMUK	Bundesministerium für Unterricht und Kultur (heute BMBWK)
DAC	Development Assistance Committee (of OECD)
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (im schweizerischen Aussenministerium, Bern)
EE	Externe Evaluierung
FMFA	Federal Ministry of Foreign Affairs (BMAA)
HLWT	Höhere Lehranstalt für Wirtschaft und Tourismus, Neusiedl am See
KEK-CDC	Beratungsfirma Kultur/Entwicklung/Kommunikation, Zürich
KFS	Ko-Finanzierungsstelle (österreichische NRO)
KK	Verein KulturKontakt
OE	Organisationsentwicklung
ÖEZA	Österreichische Entwicklungszusammenarbeit
OH	Overhead-Kosten
SEPO	Evaluierungsmethode (Succès, Échecs, Potentialités, Opportunités)
SOE, SO-Europa	Südost-Europa
ZSI	Zentrum für soziale Innovation, Wien

## Evaluation of Project Activities executed by the Austrian Association KulturKontakt

### Executive Summary for the DAC-Inventory

#### Part one: Bibliographical Data

DONOR	Government of Austria, Federal Ministry of Foreign Affairs FMFA
REPORT TITLE	Evaluierung von Projektaktivitäten des Vereins KulturKontakt
SUBJECT NUMBER	
GEOGRAPHIC REGION	South-eastern Europe (Romania, Macedonia, Bosnia-Herzegovina)
SECTOR	- Vocational Training - Democratic School Development
TRANSVERSAL SUBJECTS	Gender, institution capacity building
DATE	31.01.2001
COLLATION	25 pp; 11 annexes
EVALUATION TYPE	Evaluation of different aspects of three projects: a) Relevance, significance b) Results and achievement of objectives c) Gender sensibility d) Strengthening of technical capacities e) Chances for sustainability
STATUS	Ongoing projects started in 1999
AUTHORS	KEK-CDC Consultants (C. Kaelin; T.M. Mihiu; J. Oparadija; B. Petrovska; P. Stricker; J.P. Wolf)
TYPE OF PROJECT	bilateral
PROJECT EXECUTING AGENCY IN THE PROJECT COUNTRY	Ministries of Education, Pedagogical Institutes, Public Vocational Training Schools, KulturKontakt
TYPE OF COOPERATION	Technical / pedagogical co-operation

## **Part two: Summary**

### **• SUBJECT DESCRIPTION**

The Austrian Federal Ministry of Foreign Affairs (FMFA) finances projects for vocational training and democratic school development in south-eastern Europe as part of its co-operation programme with countries in transition. These projects are implemented by KulturKontakt, an Austrian NGO closely related to the Austrian Ministry of Education, Science and Culture. The following three projects have been evaluated:

- Civic Education Pilot Project for Students of Vocational and General Upper Secondary Schools in Macedonia. Project Phase from October 1999 to August 2001; Project Costs: € 170'231, financed by the FMFA (88%), KulturKontakt and other donors.
- Support for Vocational Training Schools for Tourism in Romania. Project Phase from may 1999 to July 2001; Project Costs: € 329'443, financed by the FMFA (85%) and KulturKontakt
- Democratic School Development for Tolerance and Confidence Building, Bosnia-Herzegovina. First Project Phase from September 1999 to December 2000; Project Costs: € 214'190, financed by the FMFA (77%), KulturKontakt and other donors.

### **• EVALUATION METHODOLOGY**

The evaluation proceeded in phases and focused on the practice of project management, the achievement of the projects according to standard criteria (relevance, gender, transfer of know-how, sustainability), co-operation between KulturKontakt and the Department of the FMFA in charge of the support programme to Eastern Europe, co-operation between KulturKontakt and the local partners and the cost-performance ratio.

The evaluation was carried out by a joint team of Swiss, Romanian, Macedonian and Bosnian external evaluators. They introduced, supervised and analysed self-evaluations in situ and in Vienna.

### **• MAJOR FINDINGS / MAJOR RECOMMENDATIONS**

KulturKontakt achieved the project goals fairly well, in spite of several weaknesses in the process of reaching the goals, e.g. low involvement of the local partners in project planning, perfunctory analyses of context, and shortcomings in role attribution. One cause for these weaknesses lies in the project management, which is too centralised in Vienna and overloaded with tasks and responsibilities. In the future it seems reasonable to concentrate the core programme functions in Vienna and determine project managers on the spot.

The relationship between the Department of FMFA in charge of the co-operation programme and KulturKontakt could be much better through a decision taken at the political level concerning the scope of responsibilities and the roles of each of the two partners. This definition is all the more important for the new projects conceived and implemented within the multilateral framework of the Stability Pact.

Concerning the cost-performance ratio, the flexible system with differentiated percentages according to the project type should be maintained and slightly adapted on the basis of a full-cost calculation.

The Department of FMFA in charge of the co-operation programme should focus its follow up increasingly on the project's outputs.

Although the three projects are engaged in transition areas considered as relevant and of high priority, they may have difficulties in being sustained and in achieving a significant impact. The projects design is too short-term driven compared to the long term process needed for institutional changes. In the same way the three projects are too strongly implemented by the Austrian partners whereas ownership should be principally with the partners in the transition countries. Finally, too little attention is paid to institution building.

- **LESSONS LEARNT / NEXT STEPS FOR IMPLEMENTATION**

The programme can improve by taking the step from *support* to *co-operation*. The first approach (support as a relationship in an early phase, when context and partners are not well known) is no longer justified. It should be replaced by a long term commitment between the partners to match the needed changes in vocational training and democratic school development.

## 1 Einleitung

### Evaluierung, 1. Etappe: Kommentare und Folgerungen

- KK: Ein dynamischer Partner und Spezialist für Südosteuropa; die erste Begegnung zeigt ein nicht unerfreuliches Bild laufender Projekte, aktiver Projektteams und interessierter Projektpartner.
- Die Projekte der schulischen Berufsbildung machen einen sehr homogenen Eindruck.
- *Breiter und heterogener* sind die Projekte im Bereich der Demokratieentwicklung im schulischen Bereich.
- Es scheint, dass sich *bisher kein festes Modell für die Aufgabe der Demokratieentwicklung* in den Schulen herausbilden konnte. *(KK betrachtet dies als „...Maßgeschneidertheit analog den jeweiligen nationalen/politischen Rahmenbedingungen, kein "Modell", das überall passt; notwendigerweise unterschiedlich gewünschte und realistische Produkte...)*
- Nicht genügend geklärt erscheint die Rollenteilung zwischen KK und seinen zahlreichen Partnern in Österreich und SOE.
- Nicht immer sind die Darstellungen der Projekte kohärent. Die Zielformulierungen sind öfters zu wenig handfest. Einige Unsicherheiten und Startmängel des jungen Programms können noch verbessert werden.
- Dass zum Programm von KK jetzt im Rahmen des *Stabilitätspakts/Bildung und Jugend* gleich 12 neue und zum Teil anders gelagerte Projekte hinzu kommen sollen, weist u. E. stark auf ein handlungsorientiertes und weniger planendes und auswertendes Vorgehen hin. Dahinter steht wohl der politische Handlungsdruck. *(Kommentar von KK: Dies trifft unserer Meinung nach nicht zu... Die "neuen" Projekte sind z.T. "alte",... zum anderen Teil Projekte, die im Rahmen der Mechanismen der Task Force des Stabilitätspakts und ihrer Working Groups evaluiert und empfohlen wurden...)*

Der Verein KulturKontakt<sup>1</sup> ist von der Koordination der Ost-Förderprogramme der Regierung Österreichs beauftragt, in Südosteuropa Kooperationsprojekte in der Berufsbildung und der Demokratieentwicklung im schulischen Bereich durchzuführen.

Die Aktivitäten des Vereins sind im Ostkonzept der Koordination eingeschrieben, auch wenn der Bildungssektor in den drei untersuchten Projektländern, mit Ausnahme von Bosnien-Herzegowina, in sachlicher Hinsicht nicht zu den Schwerpunktsektoren der Förderung gehört.<sup>2</sup>

Am 25. Mai 2000 ist KEK-CDC durch das BMAA, Abt. VII.6, mit der Durchführung einer Evaluierung der Aktivitäten des Vereins betraut worden. Die Evaluierung verlief in zwei Etappen: (a) Desk-Studie; (b) exemplarische Evaluierung von drei Projekten.

Die externe Evaluierung ist mit selbstevaluatorischen Tätigkeiten des Vereins KulturKontakt, der von ihm unterstützten Partner vor Ort sowie der Koordination der Ost-Förderprogramme (VII.7) kombiniert worden.

Die erste Etappe, die Desk-Studie, wurde ende Juni 2000 abgeschlossen. (→ Randspalte) Sie führte zu Hypothesen, die in den drei exemplarischen Projektevaluierungen überprüft wurden.

Die drei Projektevaluierungen fanden im Zeitraum von September bis November 2000 statt und betrafen:

- **Nr. 7597, Civic Education Pilot Project for Students of Vocational and General Upper Secondary Schools in Macedonia.** Projektdauer: Oktober 1999 bis August 2001; Gesamtprojektkosten: ATS 2.342.390, davon BMAA: ATS 2.056.400; IFF ATS 26.500; KulturKontakt ATS 259.490 (→ **Anhang 1:** Projektfiche Mazedonien)
- **Nr. 7645, Förderung von berufsbildenden Schulen für Tourismus in Rumänien.** Projektdauer: Ende Mai 1999 bis Juli 2001 (laut Vertrag Dezember 2000); Gesamtprojektkosten: ATS 4.533.145; BMAA: ATS 4.445.145; KulturKontakt ATS 88.000 (→ **Anhang 2:** Projektfiche Rumänien)
- **Nr. 7738, Democratic School Development for Tolerance and Confidence Building, BiH.** Projektdauer: September 1999 bis Dezember 2000; Gesamtprojektkosten: ATS 2.947.267; davon BMAA: ATS 2.276.147; Soros: ATS 105.000; H.-Böll-Stiftung ATS 280.000; KulturKontakt ATS 286.120 (→ **Anhang 3:** Projektfiche Bosnien-Herzegowina)<sup>3</sup>

Beim vorliegenden Bericht handelt es sich um den **Schlussbericht** der Gesamtevaluierung. Er beruht in erster Linie auf den Ergebnissen der exemplarischen Projektevaluierungen. Es sind auch sachlich richtig erscheinende Reaktionen berücksichtigt worden, welche die Abt. VII.7 und KulturKontakt auf der Basis des ende November 2000 vorgelegten und diskutierten **Draftberichts** formuliert haben.

<sup>1</sup> Im Verein ist die „Initiative Südosteuropa“ mit der Zusammenarbeit betraut.

<sup>2</sup> BMAA, Koordination der Ost-Förderprogramme (Abt. VII.7), Bilaterale Förderungen in Mittel- und Osteuropäischen Staaten (MOEL) und den Neuen Unabhängigen Staaten (NUS), OSTKONZEPT - 2000/2001, Wien, Fassung Juli 2000

<sup>3</sup> Die drei Projektfichen sind im Rahmen der Evaluierung von KulturKontakt nach einem einheitlichen Raster erstellt worden. Sie enthalten die konsolidierte Grundinformation über die evaluierten Projekte.

An der Stossrichtung unserer damals formulierten **Empfehlungen** halten wir fest, auch wenn sie von den beiden Partnern verständlicherweise noch nicht im gleichen Mass akzeptiert werden. Inzwischen haben diese an der Umsetzung einiger Empfehlungen zu arbeiten begonnen. KulturKontakt hat z. B. eine Entscheidung zur Frage der Projektleitung / Programmkoordination gefällt, die kurzfristig zur Rollenklärung beiträgt und mittelfristig die Arbeitsqualität verbessern sollte. Auf der Sachebene haben die Abt. VII.7 und KulturKontakt ein erstes Treffen über Instrumente und Vorgaben für die Projektarbeit abgehalten, das beiderseits als nützlich bewertet worden ist. Aus den uns zugekommenen Papieren und Stellungnahmen ersehen wir eine deutliche atmosphärische Verbesserung in den Beziehungen zwischen den beiden Partnern. Die Umsetzung der Empfehlungen, die sich gleichzeitig an die Abt. VII.7 und KulturKontakt richten und jener an die übergeordnete Ebene im BMA und BMBWK, sollte von dritter Seite moderiert werden.

Wir haben unseren Bericht in der linken Randspalte, hellblau unterlegt, mit vielen Zitaten aus dem **Human Development Report BiH Youth 2000**<sup>4</sup> ergänzt, weil dies unserer Meinung nach eine gute Studie ist, welche die aktuelle Problematik und Stimmung der Jugendlichen ausgezeichnet dokumentiert und die Jugend das eigentliche Zielpublikum der Projekte von KulturKontakt ist. Vieles, was für BiH gilt, kann auch für andere Länder des Balkans gesagt werden.

Die **12 Anhänge** beinhalten alle Materialien der Evaluierung für jene Leser/innen, die mehr Auskunft zum methodischen Vorgehen oder mehr Details zu den Ergebnissen suchen.

*"We are currently very dissatisfied with the curricula. We do not think that the current curricula correspond to global standards, although we do think that the current curricula satisfy the needs of students. Most of us feel that we are overburdened with subject matter."*

*"We are collectively concerned about whether or not our secondary school education will help us secure future employment. This reveals our negative opinion regarding the education system and our view of the political and economic conditions for the future of youth." (HDR, p. 17)*

**Evaluierungskriterien:**

- a) Signifikanz und Relevanz
- b) Ergebnisse und Stand der Zielerreichung
- c) Gendersensibilität
- d) Aufbau fachlicher Kapazitäten
- e) Chance der Nachhaltigkeit, bzw. Selbsttragfähigkeit

---

## **2 Auftrag**

---

### **Ziele: evaluiert sind**

1. die Praxis des Projektmanagements
2. die drei ausgewählten Projekte in Bezug auf fünf Kriterien (→ Randspalte)
3. die Zusammenarbeit zwischen dem Verein KulturKontakt und der Koordination der Ost-Förderprogramme
4. die Zusammenarbeit zwischen den Partnern vor Ort (KK und lokale Partner)
5. das Preis-/Leistungsverhältnis

---

## **3 Vorgehen und Instrumente**<sup>5</sup>

---

---

<sup>4</sup> Human Development Report, Bosnia and Herzegovina – Youth. Independent Bureau for Humanitarian Issues, Sarajevo, 2000

<sup>5</sup> KEK-CDC, Evaluierung der Projektaktivitäten des Vereins KulturKontakt - Skizze des Evaluierungskonzepts, Biel/Zürich, Mai 2000

KEK-CDC, Evaluierung der Projektaktivitäten des Vereins KulturKontakt - Angebot zur Durchführung der Etappe 2, Biel/Zürich, August 2000

### 31 Vorgehen

Die wichtigsten Aktivitäten in der Evaluierung umfassten

Ende 2000	August	Methodische Vorbereitung: Erarbeiten/Anpassen des Werkzeugs und  Entwickeln der Vorgaben für die selbstevaluatorischen Tätigkeiten von KulturKontakt, den Projektpartnern, der Koordination der Osthilfe
bis ende Sept. 2000		Rekrutieren und Einweisen von lokalen Co-EvaluatorInnen
04.-06.10.00		Arbeitssitzungen und Workshops in Österreich (KK, HLWT Neusiedl/See, VII.7, Bildungsministerium)
21.09.00 05.11.00	–	Projektbesuche in Mazedonien, Rumänien und BiH
13.10.00		Auswertung, schriftlicher Zwischenbericht mit Impressionen und einem vorläufigen Fazit der EE <sup>6</sup>
06.11.00		Mündlicher Zwischenbericht an die Abt. VII.6
15.11.00		Schriftlicher Berichtsentwurf an die Abt. VII.6
28.11.00		Diskussion der Ergebnisse anhand eines Berichtsentwurfs mit den Abt. VII.6, VII.7 und KK;
		Festlegen der nächsten Schritte
31.01.01		Schlussbericht

Die EE arbeitete mit den Methoden der Organisationsberatung: Die Akteure wurden in kurzen Workshops (0,5 - 1 Tag Dauer) zusammengeführt und arbeiteten selbständig an den Evaluierungsthemen. Die Arbeitsinstrumente dafür wurden von der EE eingeführt. Die Ergebnisse der Workshops wurden vorgestellt, diskutiert und in wenigen Kernaussagen zusammengefasst.

Die Evaluierung kombiniert Ergebnisse aus den Selbstevaluierungen der in den Projekten involvierten Akteure mit der Analyse der externen Teams. Wir haben Wert darauf gelegt, die Ergebnisse der verschiedenen Evaluierungen nicht zu vermischen und stellen sie im Bericht getrennt dar. In den externen Teams arbeiteten jeweils ein bis zwei Evaluatoren aus der Schweiz mit je einer Evaluatorsin vor Ort (BiH/Mazedonien/Rumänien) zusammen.

---

<sup>6</sup> KEK-CDC, Evaluierung der Projektaktivitäten des Vereins KulturKontakt - Impressionen am 13.10.2000 – Ein Zwischenbericht z.H. der Abt. VII.6

**Wichtige Evaluierungsinstrumente**

- SEPOs (Erfolge, Misserfolge, Potentiale, Hindernisse)
- Bewertung der Kooperationsbeziehungen
- Monitoringmatrix (Resultate, Prozesse, Wirkungen, Umfeld)
- Kooperationslandschaft

**32 Instrumente**

Bei der Evaluierung sind folgende Instrumente angewendet worden:

- Ein einfaches Instrument zur Selbstevaluierung (SEPO).
- Die qualitative Analyse der Kooperationsbeziehungen zur Bewertungen einer Kooperationsbeziehung durch die Partner und den Vergleich dieser Bewertung anhand von sieben Kriterien.
- Die Monitoringmatrix, die folgende vier Beobachtungsebenen unterscheidet: Resultate, Prozesse, Wirkungen, Umfeld.
- Die Kooperationslandschaft stellt graphisch die Akteure der Zusammenarbeit und ihre Beziehungen dar.

(→ Anhang 4: Methodischer Anhang)

---

**4 Ergebnisse**

---

**41 Die Praxis des Projektmanagements**

(→ Anhänge 5, 6, 8, 9, 10)

Die Ergebnisse der **Selbstevaluierung** weisen auf mehrere kritische Bereiche hin: Eine geringe Beteiligung der Partner in den Transformationsländern an der Projektplanung, unklare Rolle der Steering Committees, unklare Zuschreibung der Verantwortung für die Projektleitung, wenig gefestigte Abläufe in der Zusammenarbeit mit den Partnern. Die Budgetvorgaben sind streng und erfordern viel Aufwand für Umwidmungen. Das Berichtswesen wird allseitig als unbefriedigend bewertet.

Aus **externer Sicht** fallen insbesondere die wenig integrierende Projektplanung und die kaum vorhandenen Umfeld- und Partneranalysen auf. Sie weisen auf ein ungenügendes Management des Projektzyklus und der Zusammenarbeit mit den Partnern vor Ort hin.

*„According to a survey conducted by the polling-agency Prism Research, 62% of youth in Bosnia and Herzegovina would leave the country if they were given the opportunity.“ (HDR, p. 11)*

**42 Ergebnisse der Evaluierung des Projekts in Mazedonien**

In der **Selbstevaluierung** werden als positive Aspekte die konkreten Auswirkungen auf die Schulen als Lernfelder für demokratisches Zusammenleben, die Förderung einer interaktiven Unterrichtsform und der gute Entwicklungsstand des Projekts hervorgehoben. Dagegen ist die Koordination zwischen dem Projekt und der entsprechenden Reform an der Grundschule sowie mit dem PHARE-Projekt zur Einführung des staatsbürgerlichen Unterrichts an Gymnasien ungenügend und der Zusammenarbeit mit den verschiedenen ethnischen Gruppen muss mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Kommentar der **externen Evaluierung**: Das Projekt wirkt im sehr sensiblen Bereich, der das Zusammenleben der ethnischen Gruppen in der mazedonischen Gesellschaft betrifft. Die dabei auftretenden zahlreichen Schwierigkeiten konnten durch geschicktes Vorgehen und Verhandeln der Projektverantwortlichen überwunden werden. Sehr positiv ist die Produktion eines modernen, anregenden Lehrmittels. Bisher hat das Projekt die geplanten Ergebnisse erreicht. Es richtet

sich aber nur an einen Teil der Schulen der Sekundarstufe. Das Projekt ist nicht sensibel in Bezug auf die Genderfrage. Gemäss eigenen Aussagen haben die beteiligten Lehrer/innen nicht nur ihr Methoden-Repertoire erweitert, sondern eine neue Einstellung zum Lehren und Lernen erworben. Die Chancen der Nachhaltigkeit, bzw. Selbsttragfähigkeit sind gut, weil die erreichten Resultate im nationalen Regelwerk des mazedonischen Schulsystems verankert werden. (→ Anhang 8)

#### 43 Ergebnisse der Evaluierung des Projekts in Rumänien

In der **Selbstevaluierung** werden als positive Aspekte die bedarfsgerechte, modernisierte Ausbildung in der sich ausbreitenden Para-Hotellerie betont. Besonders geschätzt wird die praxisnahe Lehrer/innen-Schulung. Die Projektlaufzeit von zwei Jahren wird als zu kurz betrachtet. Über die Verankerung des Projekts innerhalb der Gesamtreform des rumänischen Berufsbildungssystems gehen die Meinungen auseinander. Kritisch erscheint auch der Multiplikator-Effekt und die Ausstattung der Übungsreisebüro.

Kommentar der **externen Evaluierung**: Das Projekt hat mit den verfügbaren Ressourcen und in einem sehr kurzen Zeitraum vergleichsweise viel erreicht. Die neuen Lehrpläne sind lernzielorientiert. Sie beschreiben eine Ausbildung, wie sie an einem Wirtschaftsgymnasium betrieben wird und weniger eine berufliche Ausbildung an einer Berufsschule. Die Lehrerfortbildung und die Multiplikatorentätigkeit funktionieren: Unter der Leitung des Nationalen Zentrums für Berufsbildung ist eine Verbreitung der Seminarinhalte in mehreren Stufen vorgesehen. Die exemplarische Herstellung eines modernen Lehrmittels ist sehr nützlich. Das Beispiel strahlt auch auf andere Fächer und andere Schultypen und Schulstufen aus. Übungsreisebüros: Allen Beteiligten ist klar, dass dieser Teil des Projektes noch nicht fertig ist. Projekte in den osteuropäischen Ländern, die auf die Reform der Unterrichtsmethoden abzielen, werden als sehr wichtig bewertet. Das Projekt ist aus diesem Grunde relevant. Der Beitrag des Projektes kann als Beispiel einer Modernisierung auch für andere rumänische Schulen des gleichen Schultyps dienen. Bis auf die Einrichtung der Übungsreisebüros sind alle geplanten Ziele erreicht worden. Die Genderfrage stellt sich in diesem Projekt nicht. Die am Projekt beteiligten lokalen Mitarbeiter/innen, Schulleitungen und Lehrkräfte haben ihr fachspezifisches Wissen und Können erweitert. Die durch das Projekt eingeführten Reformen sind im nationalen Schulsystem verankert. (→ Anhang 9)

*"Currently, those of us studying in BiH are often graded by our teachers on the basis of individual assessments in a non-standardise way. The inaccessibility of teachers is a significant problem. Also, teachers barely make enough money to live and consequently lack sufficient incentive to help their students pass their faculty tests."*

*The establishment of educational standards is an imperative in the current situation." (HDR, p. 20)*

*"We are calling for the modernisation of educational methodology. We want to see the introduction of more practical subjects, such as more laboratory classes in the sciences, the use of multi-media equipment in language and history classes, and visual aids and field trips to enhance the art and art history classes. This type of interactive learning and increases stimulation for research and discussions will hopefully replace the traditional lecturing approach."*

*"The monitoring of teachers and evaluation of their work and skills is unsatisfactory. The relatively low salary contributes to a lack of motivation among teachers and bad communication with students." (HDR, p. 21)*

#### 44 Ergebnisse der Evaluierung des Projekts in Bosnien-Herzegowina

In der **Selbstevaluierung** werden als positive Aspekte genannt: der hoher Grad der Zielerreichung und das Vorhandensein von ausgebildeten Multiplikator/innen, welche Schulentwicklungsprojekte einleiten und leiten können; der Wissenszuwachs bei den Seminarteilnehmer/innen; der Beitrag des Projekts zur besseren Verständigung unter den Schul- und Bildungsexperten/innen aus den drei ethnischen Gruppen. Die in den Schulen laufenden Kleinprojekte wären ohne das österreichische Förderprojekt nicht möglich gewesen. Das Projekte leistet einen Beitrag zu einer neuen Schul- und Lernkultur und entspricht den Prioritäten des Länderprogramms für Bosnien-Herzegowina des BMAA. Die Selbstevaluierung vermerkt kritisch: Dem Projekt fehlt ein institutioneller und struktureller

Die Situation von Jugendlichen - ein Beispiel aus Bosnien-HerzegowinaH

*GORNJI VAKUF - Gornji Vakuf is a city that is both geographically and politically divided into two separate communities. One street divides the Bosniacs from the Croats who live in separate municipalities. This situation has prevailed in Gornji Vakuf since 1992 even though the Croat municipality of Uskoplje has never been recognised.*

*Currently 3000 pupils attend the primary schools and secondary schools in three Bosniac schools and one Croat school. Teachers in these schools have no official contact with each other.*

*Schools in the city separate the youth. Their only contact takes place in the Youth Centre. The Centre employs teachers from the Bosniac and Croat schools and the young people have no objections when their mentor is of another ethnicity. They see the Centre as a place where they can meet each other and develop their creativity. The city has one sports hall and a few sports clubs. It has no cinema.*

*Many of the youth want to emigrate to Croatia or to the United States of America because they are concerned about their future. There is no official data but an estimated 200 families have left both municipalities during the last three years.*

*Although Gornji Vakuf is an example of a city that is divided along ethnic lines by a single street, the Youth Centre is an excellent example of the first step towards reconciliation. (HDR, p. 36)*

Ansatz. Ziele und Konzept sind wenig klar. Es konzentriert sich zu stark auf die Aus- und Weiterbildung von Einzelpersonen. Das Projekt ist zu kurzfristig angelegt. Es fehlen Bezüge zu anderen ähnlichen Vorhaben. Die eingefädelt Projekte an den Schulen machen einen oberflächlichen Eindruck. Die Zukunft der getätigten Investitionen ist unsicher.

**Kommentar der externen Evaluierung:** Das Projekt muss im Kontext der Situation in Bosnien-Herzegowina bewertet werden, wo heute zwei getrennte Erziehungssysteme (Republik Srpska; Föderation) bestehen. In diesem Kontext kann der Einstieg über einen „bottom-up approach“ und die Zusammenarbeit mit einzelnen aktiven und motivierten Akteuren einleuchten. Gemessen an den Projektzielsetzungen ist die Zielerreichung hoch. Eine Beteiligung an der Projektplanung wird von bosnischer Seite jedoch in Abrede gestellt und die Verantwortung für den erarbeiteten Lehrgang ist institutionell nicht verankert. Die durch das Projekt initiierten und finanziell unterstützten 20 Kleinprojekte an einzelnen Schulen können in ihrer Wirkung noch nicht beurteilt werden. Die Fragestellung des Projekts ist zwar relevant, jedoch ist es fraglich, ob das Projekt die notwendige kritische Masse erreicht hat, um Impulse in weiteren Schulen, den pädagogischen Instituten und staatlichen Dienststellen auszulösen. Die Genderfrage stellt sich in diesem Projekt kaum. Die Chance der Nachhaltigkeit, bzw. Selbsttragfähigkeit ist kaum gegeben, da die geförderten Personen – einzelne Schuldirektoren/innen bzw. Mitarbeiter/innen von Institutionen – die Weiterbildung von Lehrkräften und damit Weiterführung des Projektes nicht zu ihrem Aufgabenbereich zählen. (→ Anhang 10)

#### 45Die Zusammenarbeit auf Projektebene

**Kommentar der externen Evaluierung:** In Mazedonien und Rumänien sind ein Werkvertrags zwischen dem zuständigen Ministerium und KulturKontakt abgeschlossen worden. Die Grundlage dazu ist die Fördervereinbarung auf Ministerialebene. Diese Konstruktion ist fortschrittlich. In der Planungs- und Durchführungspraxis haben die vom Ministerium des geförderten Landes eingesetzte Ansprechpartner – das pädagogische Institut in Mazedonien und das Nationale Berufsbildungszentrum in Rumänien – allerdings wenig Möglichkeiten der Mitgestaltung erhalten. Ähnlich verhält es sich mit dem Steering Committee, das für die strategische Steuerung in der Praxis kaum bedeutend ist. Formal lassen sich die vom Projekt ausgelösten Impulse zwar in die nationalen Reformvorhaben einschreiben (Rumänien, Mazedonien), aber die Identifikation der lokalen Partner mit dem Projekt hat nur beschränkt stattgefunden. In BiH kann nicht von einer Partnerorganisation gesprochen werden, was allerdings auch mit der noch wenig konsolidierten Lage in den Institutionen zu tun hat.

Allen Projekten gemeinsam ist die grosse Anzahl Schnittstellen, die entsprechend geregelt und mit einem erheblichen Kommunikationsaufwand gepflegt werden müssen. Die Beziehung zwischen den Projekten und den Koordinationsbüros des BMaA sind unbefriedigend und stark durch das kritische Monitoring der Projekte durch die Koordinationsbüros geprägt.

Kritisch - und unabhängig vom ausgewiesenen Erfolg der Projekte gemessen an den eigenen Zielsetzungen - ist auch das Verhältnis von KulturKontakt zu den Partnern in Osteuropa zu bewerten. Es orientiert sich an einem Förderansatz aus den Anfängen in der ersten Hälfte der 90er Jahre. Heute steht allgemein der

Zusammenarbeitsansatz im Vordergrund. Dieser stellt auf eine längerfristige Perspektive und bessere institutionelle Verankerung der Vorhaben ab, was auch dem Charakter von Bildungsprojekten gut entspricht (Laufzeiten von mindestens 3 Jahren). Im Zusammenarbeitsansatz wird die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Partner („Institution Building“) oft als eigenes Projektziel aufgeführt.

#### 46 Die Zusammenarbeit zwischen dem Verein KulturKontakt und der Koordination der Ost-Förderprogramme (BMAA, VII.7)

Störungen in der Zusammenarbeit zwischen der Abt. VII.7 und KK binden viel Energie und beeinträchtigen das Kooperationsklima stark. Die Ursachen lassen sich objektivieren. Die Evaluierung hat vier zentrale Konfliktfelder identifiziert:

- Die Projekte des Stabilitätspaktes. Gelten für diese dieselben Kriterien, Ansprüche und Vorgaben wie für die Ostzusammenarbeit allgemein? Führt die Verquickung zwischen dem Verein und Task Force „Bildung und Jugend“, sowie dem BMBWK dazu, dass die Abt. VII.7 oberflächlich geplante Projekte übernehmen muss, die ihres Erachtens keinen genügenden Beitrag im Förderprogramm leisten?
- Die Projektplanung und –budgetierung. Wieviel gestalterische Freiheit soll das Projektmanagement insbesondere im Bereich der Budgetierung haben?
- Unterschiedliche Bewertung der Relevanz der KulturKontakt-Projekte. Bewegt sich KulturKontakt im weniger problematischen Kooperationsfeld mit einfachen Partnern (z.B. Schulen, Schulleitungen) und überlässt die schwierigere Zusammenarbeit mit den Behörden anderen? Werden die einheimischen Mitarbeiter/innen besonders durch finanzielle Zuschüsse für die Zusammenarbeit motiviert?
- Unterschiedliche Bewertung der Overhead-Kosten von KulturKontakt. Was kosten die Leistungen von KK? Ist das zuviel? zuwenig? Muss die Abt. VII.7 für Qualitätsmängel in der Arbeit von KulturKontakt aufkommen?

To what extent do you agree/disagree with the statement: Current curricula correspond to global standards:

	#	%
Totally agree	61	6
Partially agree	303	30
Partially disagree	249	25
Totally disagree	298	30
Don't know	75	8
No answer	14	1
<b>Total entire sample</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>

(HDR, p. 77)

**Kommentar der externen Evaluierung:** In Bezug auf die Projekte des Stabilitätspaktes handelt es sich um einen Kompetenzenkonflikt, der durch den multilateralen Charakter des Pakts ausgelöst wird. Es erscheint fraglich, ob die Abt. VII.7 zur Zeit personell und instrumentell genügend ausgestattet ist, um hier eine angemessene Rolle zu spielen. Ein öffentliches Controlling der Projekte des Stabilitätspaktes ist allerdings notwendig und die Koordinationsbüros sollten dazu in der Lage sein, dazu einen Beitrag zu leisten.

Planungs- und Budgetierungsvorgaben müssen für die Zusammenarbeit mit den Ländern SO-Europas in der Tendenz flexibilisiert werden (viele Verzögerungen; neue Institutionen; politische Umwälzungen; Korruption; teils komplizierte Verwaltungen etc.). Die Frage nach der Relevanz kann die externe Evaluierung nach der Analyse vor Ort bejahen. Die Signifikanz (Breitenwirkung) des österreichischen Beitrags ist allerdings zumindest im Projekt von Bosnien-Herzegowina fraglich.

#### 47 Das Preis-/Leistungsverhältnis

**Kommentar der externen Evaluierung:** Die Frage nach der Höhe des Overheads muss mit der Bewertung der Menge und Qualität der Leistungen verknüpft werden. Es ist ausserdem sinnvoll, den

Overhead im Lichte der Zielerreichung und des Impakts der Projektarbeit zu bewerten. Im Bereich der Internationalen Zusammenarbeit bestehen erhebliche methodische Schwierigkeiten, „richtige„ Entschädigungen mittels einer rein betriebswirtschaftlichen Methode festzulegen. In der Praxis kommen deshalb alternative Methoden zur Anwendung (Stichproben, Branchenkonsens, Wettbewerb, Machtentscheide).

Ob der durchschnittliche Satz von 9.8% für das Projektbegleitentgelt den finanziellen Aufwand abdeckt, der bei einer wirtschaftlicher Nutzung der Ressourcen unter Wahrung der branchenüblichen Professionalität entsteht, kann nicht abschliessend bewertet werden. Die externen Evaluatoren schätzen aufgrund der Evaluierungsgespräche, dass sich dieser Durchschnittssatz für aufwendige, kleine Zusammenarbeitsprojekte wohl eher an einer unteren Grenze befindet. Der Verein weist für die Phase 1998 – 2001<sup>7</sup> für alle vom BMaA finanzierten Projekte ungedeckte Overheads in der Höhe von ATS 240'000 aus, d.h. er hat die Kosten um 4 – 7% zu tief budgetiert. Den externen Evaluatoren erscheint dieser Fehler in Anbetracht der zahlreichen Unwägbarkeiten bei der Projektarbeit in Südosteuropa nicht alarmierend zu sein. Zwei andere Fragen sind, wie der festgestellte Fehlbetrag verwaltungstechnisch ausgeglichen und wie zukünftig flexibler budgetiert werden kann.

---

5

---

<sup>7</sup> Effektive Verwaltungskosten und Prognosen. Overhead-Berechnungen bis ende Juni 2000 für genehmigte „alte„ Projekte, Prognosen für offene „alt/neue„ Projekte (inzwischen zum Teil genehmigt) und neue Projekte im Rahmen des Stabilitätspakts.

## **6 Empfehlungen**

---

### **61an das BMAA und das BMBWK**

(1) Die beiden Ministerien müssen sich auf eine klare Verteilung der Zuständigkeiten im Planungs- und Genehmigungsverfahren der Projekte des Stabilitätspakts einigen.

### **62 an die Abteilung VII.7**

(2) Um den wichtigen Schritt von der Verwaltung zur Steuerung der Ost-Förderprogramme zu tun (Controlling), muss sich die Abt. VII.7 als kompetente Gesprächspartnerin profilieren. Dies kann in erster Linie dadurch erreicht werden, dass sie nützliche Vorgaben produziert und den Partnern kommuniziert, die das Förderprogramm umsetzen: Kontextanalysen, Länder und Sektorprogramme, Arbeitsvorgaben für Projektanträge und die Berichterstattung, Werkzeuge für die Planung und das M&E der Projekte. Ergänzend dazu braucht es Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch. Die Koordinationsbüros des BMAA können in diesem Zusammenhang neben dem Projektmonitoring mit weiteren Aufgaben beauftragt werden.

(3) Um die Abhängigkeit von KulturKontakt und das Gefühl zu verringern, dem Verein in Bezug auf die Durchführung von Bildungsprojekten ausgeliefert zu sein, ist es empfehlenswert, mit weiteren Durchführungsorganisationen Vertragsbeziehungen aufzubauen. Von offenen Ausschreibungen für einzelne Projekte ist aufgrund der beschränkten Projektvolumina und dem mit einer Ausschreibung verbundenen administrativen Aufwand für die Selektion des inhaltlich und preislich günstigsten Angebots eher abzuraten. Dagegen erscheinen beschränkte Ausschreibungen (short list) möglich. Wenn ganze Projektpakete vergeben werden, sind Ausschreibungen üblich. (s. auch Empfehlung 4)

(4) Falls die Aktivitäten im Bildungsbereich auch in Zukunft in ähnlichem Umfang weitergeführt werden, empfehlen wir zu prüfen, inwiefern für neue Projekte Leistungsaufträge (Leistungsvereinbarung mit Globalbudget) eingerichtet werden können.<sup>8</sup> Dies hat erhebliche Vorteile: Mehr Output-Controlling durch die Abt. VII.7 einerseits, mehr gestalterische Freiheiten und Möglichkeiten im Umgang mit Unvorhersehbarem durch das Einrichten eines Projekt-Managements mit grösseren budgetären Kompetenzen andererseits.

(5) Beim Berichtswesen werden üblicherweise Detailempfehlungen entlang der festgestellten Mängel formuliert. Davon möchten wir hier absehen und im Sinne einer nach vorne gerichteten und deshalb radikaleren Empfehlung vorschlagen, bei Projekten, die weniger als 2 Jahre dauern, das Berichtswesen vollständig abzuschaffen mit der Ausnahme des Schlussberichts von KulturKontakt an das BMAA. Bei kurzen Projekten ist der Berichtsaufwand und die damit verbundene Aufregung zu gross, der Beitrag der Berichte zur Kommunikation in den Projekten zu marginal. Die Akteure verfügen über genügend andere Kanäle zur gegenseitigen Verständigung und Information „zwischendurch“.

---

<sup>8</sup> Ein ähnliches Verhältnis besteht als Rahmenabkommen zwischen BMAA und KFS. Auch KulturKontakt führt co-finanzierte Projekte durch, wenn auch weniger systematisch und mit geringeren Fremdbeiträgen.

### **63 an KulturKontakt**

(6) Die jetzt bestehende Projektleitung ist überlastet. Die Projektanträge sind oft fehler- und lückenhaft, was für die Abt. VII.7 unnötige Mehrarbeit bedeutet. Wir empfehlen effizienz- und qualitätssteigernde Massnahmen.<sup>9</sup> Wir empfehlen zudem eine Überprüfung der Funktionen der heutigen Projektleitung mit dem Ziel, diese aufzuteilen in eine Programmkoordination in Wien und Projektleitungen vor Ort.<sup>10</sup>

(7) Die Arbeiten der Projektleiterin in Wien sind in den Projektbudgets nicht eingerechnet. Sie werden aus der Overhead-Abgeltung bezahlt. Laut Arbeitsvertrag beinhalten diese Arbeiten die Planung, Organisation, Durchführung, Projektevidenz, Projektbuchhaltung, Abrechnungskontrolle und die Qualitätssicherung. In diesem Zusammenhang empfehlen wir, diese Arbeiten funktional zu überprüfen und sie nach Kostenarten differenziert einerseits dem Overhead, andererseits den Projektbudgets zu zuordnen.

(8) Die Eigenmittel des BMBWK werden in den Projektbudgets nicht klar berechnet. Die Bildungsbeauftragten arbeiten nach eigenen Angaben jedoch zwischen 10 – 50 % für die Projekte und werden vom BMBWK bezahlt. Diese Eigenleistungen des BMBWK müssen besser erfasst und den Projekten zugerechnet werden. Wir empfehlen die Einrichtung einer Vollkostenrechnung.

### **64 an die Abteilung VII.7 und KulturKontakt**

(9) Es ist hilfreich, wenn sich beide Seiten auf übergeordnete Ziele einigen, auf Leitlinien und Prinzipien für die Zusammenarbeit mit SOE. Für die Projektplanung empfehlen wir die Arbeit mit dem Logframe und die Formulierung von Indikatoren für die Zielerreichung.

(10) Förderung oder Zusammenarbeit? – Unter der Annahme, dass die instabile Region von SO-Europa noch lange die Aufmerksamkeit und Mittel Österreichs (und der Gebergemeinschaft allgemein) beanspruchen wird, befürworten wir mehr Zusammenarbeit. Das Konzept der Förderung geht von einer asymmetrischen Beziehung aus (Förderer/Geförderter). Die Zusammenarbeit dagegen basiert auf folgenden Merkmalen: Verbindliche Zielvereinbarungen zwischen den Institutionen, klare Bezeichnung der Beiträge eines jeden Partners an das gemeinsame Vorhaben und eine längerfristige Perspektive. Der Anspruch nachhaltiger Wirkungen der Förderung (→ Ostkonzept) kann ohne eine perspektivisch formulierte Kooperation nicht eingelöst werden. Von isolierten Abkommen mit einzelnen Personen der Partnerinstitution raten wir ab. Dagegen empfehlen wir in allen Projekten den Einbau einer Komponente zur Partnerförderung.

(11) Wir empfehlen die Durchführung einer Rollenklärung zwischen den Bildungsbeauftragten, den lokale Projektkoordinatoren/innen, der bisherigen Projektleitung in Wien sowie der Koordinationsbüros des BMAA. Das Ziel müssen klarere und einfachere Verhältnisse sein.

---

<sup>9</sup> Siehe Anhang 12: Sechs betriebswirtschaftliche Strategien bei unausgeglichenen Rechnungen.

<sup>10</sup> Mit der Umsetzung dieser Empfehlung ist begonnen worden. Wie uns von KulturKontakt mitgeteilt worden ist, hat anfangs Januar 01 eine Klausurtagung stattgefunden. Ein wichtiges Ergebnis der Tagung besteht darin, dass den Bildungsbeauftragten nächstens formell die Projektleitungen übertragen werden dürften. In Wien wird die Programmkoordination aufgebaut.

(12) Grössere Durchlaufposten (Materiallieferungen / Mitteltransfers) sind als separate Kostenart abzugelten und nicht mit der Overhead-Frage zu vermischen. Der Aufwand zu ihrer Bearbeitung ist in der Regel proportional weniger hoch als bei aufwendigen komplexen Projekten mit Personaleinsatz und sollte deshalb zu einem tieferen Satz vergütet werden.

KEK-CDC Consultants, Januar 2001