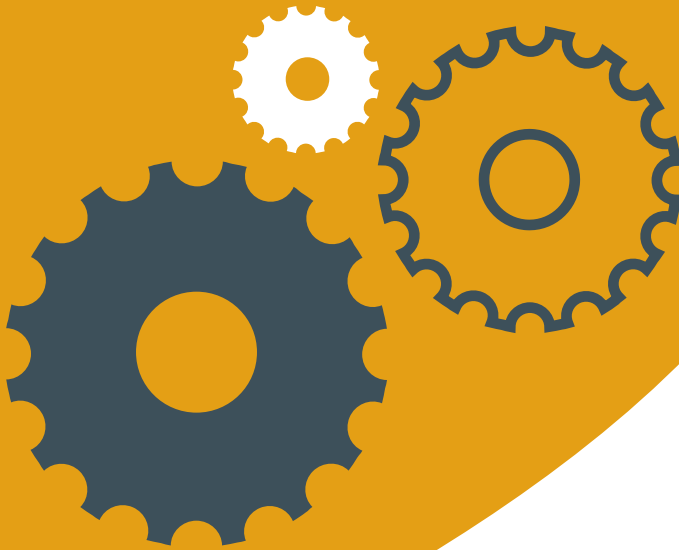


Activity Code 014-A1

Strategiepapier

University of Paderborn



SYNERGY

Inhaltsverzeichnis

1.	SYNERGY – ‘Harnessing the Learning Assets within the SME Business Community’	2
1.1	Zweck dieses Strategie Papiers.....	10
2.	Grundgedanke: Lernbedarfe europäischer KMUs adressieren	5
3.	SYNERGYs Ansatz: Mini-Learning für KMUs, Training für Trainer und Micro-Social Networks.....	8
3.1	Mini-Learning Format Resources: Ein Ansatz zum Micro Learning	10
3.2	Micro Social Networks: Die SYNERGY Exchange Plattform.....	11
4.	Qualitätssicherung: Zusammenarbeit mit der Zielgruppe	12
5.	Strategische Empfehlungen und Bewertung des Projekts	13
5.1	Gewonnene Erkenntnisse	14
5.1.1.	Management eines Erasmus+ Projekts und Konsortiums	14
5.1.2.	Zusammenarbeit mit KMUs und Trainern auf lokaler Ebene	15
6.	Fazit und Empfehlungen für zukünftige Projekte	18
7.	Quellenverzeichnis	20

1. 'Harnessing the Learning Assets within the SME Business Community'

■ SYNERGY ist ein innovatives Projekt, welches zum Ziel hat Fort- und Weiterbildungsanbieter sowie Trainer¹ einerseits mit Kleinst- und Kleinunternehmern bzw. Vertretern des KMU Sektors² andererseits zusammen zu bringen. Der Fokus liegt dabei darauf, die Lernbedarfe der Unternehmer zu eruieren und mit entsprechenden Maßnahmen zu adressieren. Als eine solche Maßnahme ist etwa die im Kontext des Projektes entwickelte Online Bibliothek mit Lerneinheiten im Mini-Learning Format für Unternehmer. Mit dieser alternativen Form eines Lernangebots, welches in dieser Form derzeit nicht auf europäischer Ebene gegeben ist, zielt SYNERGY darauf die Diskrepanz zwischen der für Kleinst- und Kleinunternehmer verfügbaren Lern- und Trainingsangebote sowie ihrer tatsächlichen Bedarfe zu reduzieren.

Im Projekt SYNERGY, welches durch die Nationale Agentur Irlands, Léargas, im Rahmen des Erasmus+ Programmes gefördert wird, kollaborieren seit September 2014 sieben Organisationen aus ganz Europa, namentlich: Irland, Italien, Rumänien, Zypern, Griechenland, Deutschland und Finnland.

Über die Projektlaufzeit haben die Konsortialpartner in den einzelnen Ländern mit sog. local sub-groups zusammengearbeitet. Diese setzten sich sowohl aus Vertretern des Trainings- als auch Unternehmenssektors zusammen, um sicherzustellen, dass die Lern- und Austauschformate in ihrer Ausgestaltung die realen Bedarfe der Unternehmungen ansprechen. Mittels sozialer Netzwerke sollten

1 Im Weiteren werden wir zum Zwecke der Leserlichkeit primär die Termini Trainer oder Fort- und Weiterbildungsanbieter synonym nutzen. Angesprochen sind in jedem Fall alle Personen bzw. Institutionen, die Trainings-, Schulungs- oder Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für Unternehmen, unabhängig ihrer inhaltlichen Ausgestaltung, anbieten.

2 Das Projekt SYNERGY zielt primär auf das Training der Gesellschafter, Eigentümer und Geschäftsführer der Unternehmen, spricht aber ebenso deren Mitarbeiter an. Im Fokus stehen dabei vor allem Kleinst- und Kleinunternehmen als Teil des KMU Sektors. Zur Vereinfachung der Leserlichkeit werden die Termini KMU, Kleinst- und Kleinunternehmen nachfolgend synonym genutzt.








	Meath Partnership (Koordinator)		
	CARDET		A.RE.S scarl.
	Universität Paderborn		Universität der Peloponnes
	AOA Arges		Innoventum Oy

Tabelle 1: Die SYNERGY Konsortialpartner

ferner Unternehmer, Trainer, Mentoren sowie Wirtschaftsförderungsgesellschaften zusammengeführt werden, um die Etablierung einer Lernkultur innerhalb des Kleinst- und Kleinunternehmenssektor und damit ein intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum zu fördern. In Zusammenarbeit mit Kleinst- und Kleinunternehmern aus ganz Europa fanden u. a. die folgenden Aktivitäten statt:

1. Entwicklung zahlreicher Lern- und Trainingseinheiten im sog. Mini Learning-Format.
2. Bereitstellung diverser, frei zugänglicher Informationsmaterialien.
3. Förderung von Online Netzwerk- und Mentoring-Aktivitäten.
4. Adressierung der realen Trainingsbedarfe des KMU Sektors.

Um die ambitionierten Projektziele erreichen zu können, gab es mehrere Phasen der aktiven Zusammenarbeit mit Vertretern beider Zielgruppen, so dass diese aktiv-unterstützend sowohl an den Forschungs- als auch Entwicklungs-, Test- und Disseminationsaktivitäten mitgewirkt haben. Dieser Ansatz war einer der zentralen Qualitätssicherungsmechanismen des Projekts, da so innerhalb der einzelnen Projektphasen die Entwicklungsaktivitäten revidiert und ihre Qualität sowie Angemessenheit validiert werden konnten. Die folgenden Entwicklungen standen dabei im Fokus:

1. Nationale State of the Art- und Best Practice-Berichte sowie ein Audit Report, in welchem die Forschungsergebnisse über die Lernbedarfe und –präferenzen von KMUs festgehalten werden. Diese Berichte und Reporte bilden gleichzeitig die Basis für die Entwicklungsarbeiten des Projektes.
2. Ein maßgeschneidertes Train-the-Trainer Curriculum inkl. ergänzender Hand- und Arbeitsbücher für Lernende und Tutoren. Diese Materialien sind über die QQI auf Level 6 des Nationalen Qualifikationsrahmens Irlands akkreditiert und sollen professionelle Trainer in ihrer täglichen Arbeit sowie der Erstellung von Lerneinheiten im Mini-Learning Format unterstützen.
3. Synergyexchange.eu: Eine Online Social-Networking und E-Learning Plattform, auf der Unternehmer und Trainer die Möglichkeit zum Netzwerken sowie den Austausch von Wissen, Erfahrungen und Informationen haben.
4. Das Induction to Pedagogy-Programm, welches Kleinst- und Kleinunternehmer bei der Benutzung der SYNERGY Exchange Plattform unterstützen soll, sie zum peer to-peer Learning anregt und zugleich ein Grundwissen über Didaktik insb. im E Learning Kontext vermittelt. Des Weiteren werden Inhalte zu Qualitätskriterien im Peer-Learning, der Evaluation von (Online) Lerneinheiten und –umgebungen sowie der Erstellung hochwertiger Lernmaterialien behandelt.
5. Einen Initialbestand an didaktisch qualitativ aufbereiteten Lern- und Trainingseinheiten im Mini-Learning Format für Unternehmen.

Zweck dieses Strategie Papiers

Der primäre Zweck dieses Strategiepapiers ist es, herauszustellen in welcher Art und Weise die Ergebnisse des Projektes für seine Zielgruppen und die europäische Community relevant sind. Des Weiteren sollen Empfehlungen für zukünftige (Folge-) Aktivitäten herausgestellt werden.

Die in diesem Kontext dargelegten Argumente bauen dabei auf die Ergebnisse jüngster Literatur und wissenschaftlicher Evidenz sowie die Erfahrungen der

SYNERGY Projektpartner und Rückmeldungen der local sub-groups bzw. assoziierter Interessenvertreter auf. Basierend auf früheren Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit professionellen Trainern sowie KMUs war es die Idee der SYNERGY Projektpartner Wandel in zwei Hauptbereichen zu bedingen: (1) der Berufsbildungspolitik sowie (2) der aktuellen Bildungs- und Trainingspraxis insb. für KMUs. Die Erfahrungen im Projekt SYNERGY führten zu den beiden folgenden Empfehlungen:

1. Peer-to-Peer Learning, E-Learning und Micro Learning Ansätze sollten gefördert werden, um Trainingsangebote einfacher zugänglich zu machen sowie ihre Relevanz für den KMU Sektor zu erhöhen.
2. Die Aus- und Weiterbildung von Trainern sollte Inhalte zur Didaktik in E-Learning Umgebungen abdecken, damit diese auch für ihre tägliche Arbeit darin qualifiziert werden, kurze und thematisch-relevante Lerneinheiten zu entwickeln.

Dieses Strategiepapier adressiert sowohl nationale wie europäische Entscheidungs-Träger einerseits sowie professionelle Trainer und Vertreter der KMU Community andererseits. Inhaltlich rekurriert es dabei auf die Erfahrungen des Projektkonsortiums mit der Implementierung innovativer Ansätze in der Praxis.

2. Grundgedanke: Lernbedarfe europäischer KMUs adressieren

■ Kleine und mittlere Unternehmen (KMUs)³ sind das Rückgrat der Wirtschaft und Gesellschaft der Europäischen Union. Mit einer Anzahl von 22,3 Mio. repräsentieren sie 99,8% aller EU28 Unternehmen. Mit 57,8% zeichnen sie sich für einen maßgeblichen Anteil an der Bruttowertschöpfung der Europäischen Union verantwortlich, wobei dieser Wert länderspezifisch von 50,1% in Polen bis hin zu 74,9% in Estland variiert. Im Durchschnitt finden sich auf jedem Quadratkilometer des EU-Festlandes fünf KMUs, welche, in Kontrast zu großen Unternehmen, primär im Dienstleistungssektor aktiv sind.

Bei einer Spannweite von 53% im Vereinigten Königreich bis zu 86,5% in Griechenland, waren im Jahr 2012 in den EU28 Staaten 67% der Vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer in KMUs. Im gleichen Jahr wurden insg. 2,3 Mio. Unternehmen in der EU gegründet, wobei 70,8% von diesen Einzelunternehmen waren (vgl. Muller, P. et al. 2015, S. 3-5; Eurostat [1] [2]). Diese Zahlen unterstreichen die Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen für die europäische Wirtschaft und damit auch den Wohlstand der Bürger. Dies illustriert ferner, dass die Sicherstellung des Wohlergehens, der Innovations- sowie Konkurrenzfähigkeit dieser Unternehmen für eine nachhaltige europäische Wirtschaft unerlässlich sind. In einer Wissens- und Informationsgesellschaft wie der Europäischen Union sollte die Sicherstellung eines Angebots an relevanten und qualitativen Trainings-, Fort- und Weiterbildungsangeboten somit höchste Priorität genießen. Aus diesem Grund zielt auch die Politik der Europäischen Union und Kommission auf die Förderung des Unternehmertums sowie die Entwicklung unternehmerischer Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Bürger (vgl. Eurostat 2015 [2]).

Stete Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen⁴ wirken sich positiv sowohl auf die Unternehmen als auch ihre Arbeitnehmer aus. Bedarfsgerechte Trainingsangebote sind eine Notwendigkeit, um die Unternehmensperformanz zu steigern, Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten, die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer zu fördern und damit Gewinne zu maximieren. Demgegenüber wirkt sich eine Inaktivität in diesem Bereich hinderlich auf den Fortschritt, die Innovationskraft sowie die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens aus. Ferner sind negative Effekte bei der Arbeitszufriedenheit sowie dem Commitment der Mitarbeiter zu erwarten.

3 Gemäß der EU-Empfehlung 2003/361 sind KMUs solche Unternehmen, die weniger als 250 Mitarbeiter (MA) und einen Umsatz (U) von nicht mehr als 50 Mio. € haben. Dabei umfasst dieser Begriff Kleinst- (<10 MA, ≤ 2 Mio. € U), Klein- (<50 MA, ≤ 10 Mio. € U) sowie mittlere (<250 MA, ≤ 50 Mio. €) Unternehmen. Statistiken hier klammern stet des Sektor der Finanzwirtschaft aus.

4 Im Weiteren werden wir den Terminus Training gleichbedeutend nutzen, um die Leserlichkeit zu vereinfachen.

Bezüglich der obenstehenden Bedeutung von Trainings herrscht ein weitest gehender Konsens, doch „several studies have shown that the barriers to invest[ing] in training and development are more substantial for SME's as compared to larger organisations.“ (de Vos, a/ Willemse, I. 2011, S. 15). Unter Bezug auf die Teilnahme an formalen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zeigen die jüngere Literatur und Studien die folgenden Barrieren auf, welche zwischen den verschiedenen europäischen Ländern nur leicht variieren (vgl. de Vos, A./ Willemse, I. 2011, S. 15, 17, 35; Susomrith, P./ Coetzer, A. J. 2013, S. 226f.):

1. Die Inanspruchnahme des Trainings ist entweder zu zeit- oder kostenintensiv. Gerade für kleine Unternehmen ist eine solche Investition unverhältnismäßig höher als für große Unternehmen.
2. Arbeitnehmer für Trainings freizustellen können sich insb. kleinere Unternehmen nicht leisten, da sie die für diesen Zeitraum fehlende Arbeitsleistung nicht ersetzen können.
3. Mögliche Trainingsangebote sind häufig nicht auf die Bedarfe von Kleinst- und Kleinunternehmern bzw. ihre Mitarbeiter angepasst. Es besteht eine Diskrepanz zwischen den tatsächlichen Trainingsbedarfen sowie dem Angebot bzgl. Inhalt und Methodik.
4. Mangelndes Bewusstsein für die bestehenden Lern- und Trainingsbedarfe sowie negative Einstellung der Unternehmer ggü. Trainingsmaßnahmen.
5. Unternehmer sehen entweder das Risiko, dass ihre qualifizierten Arbeitnehmer abgeworben werden oder eben die Möglichkeit, entsprechendes Personal zu rekrutieren anstatt es selbst auszubilden.

Diese Anführungen beziehen sich dabei, wie erwähnt, primär auf formale Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Insb. die jüngere Literatur verweist auf die Möglichkeiten informeller Maßnahmen, um den vorbenannten Barrieren zu begegnen (vgl. de Vos, A./ Willemse, I. 2011, S. 17). „Informal learning is as important as formal learning“ (ebd. S. 14), und aufgrund der gesteigerten Zeit- und Kosteneffizienz können vor allem Kleinst- und Kleinunternehmen Vorteile

realisieren, indem sie informelle Trainingsmaßnahmen für die Weiterbildung ihrer Arbeitnehmer anbieten bzw. gestalten.

Insb. eine Art informelle Weiterbildung unter Kollegen kann sich dabei als wirksam erweisen, wobei dies in ähnlicher Art und Weise für Netzwerke herausgestellt werden kann (ebd. S. 37). Auf diesen Gedanken aufbauend, haben die SYNERGY Projektpartner die auf die Bedarfe der Zielgruppe zugeschnittene Online Lern- und Netzwerkplattform Synergyexchange.eu entwickelt, mit initialen Lerneinheiten ausgestattet sowie Dissemination betrieben. Im Fokus der Plattform steht die Förderung von Netzwerk- und Austauschaktivitäten sowohl auf interner wie auch externer Ebene zwischen Kollegen, Peers und Experten. Sie ermöglicht es Mentoring-Verbindungen abzubilden, interaktives Lernen sowie den Austausch von Wissen zwischen Unternehmen und Trainern zu gestalten, Lerninhalte mittels bereitgestellter Tools zu erstellen sowie auf sog. bite-sized Lerneinheiten frei zuzugreifen (vgl. Summary Audit Report, S. 17).

3. SYNERGYs Ansatz: Mini-Learning für KMUs, Training für Trainer und Micro-Social Networks

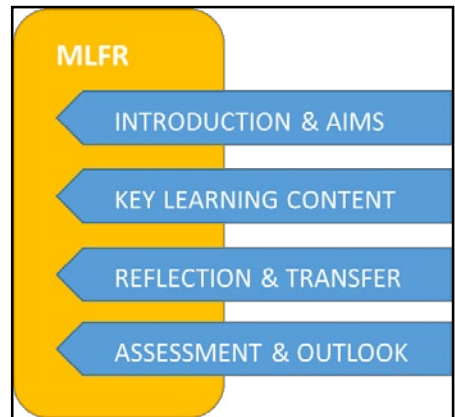
■ Die Entwicklung einer Lernkultur innerhalb des KMU Sektors stellt eine maßgebliche Herausforderung dar und es bedarf weiterhin gemeinsamer Interventionen der Praxis aber auch Politik. Gerade in einem sich schnell verändernden Markt bedarf es dabei einer kontinuierlichen Interaktion zwischen Unternehmen und Trainingsanbietern. Basierend auf der Erkenntnis, dass die Länge der Lerneinheiten bzw. Trainingsmaßnahmen einer der primären Hemmfaktoren bzgl. der Inanspruchnahme von Trainings sind, zielen die SYNERGY Projektpartner mit Lerneinheiten im sog. Mini Learning-Format auf die Steigerung der Qualität und Relevanz von Trainingsmaßnahmen. Ein initialer Bestand an audio-

visuellen Lerneinheiten adressiert dabei die innerhalb der Forschungsaktivitäten herausgestellten Themenbereiche, in denen bisher nicht hinreichend Angebote bestehen.

Während aktuelle Trainingsangebote für den KMU Sektor vor allem auf die Kompetenz- und Fähigkeitsentwicklung bzw. den Wissenserwerb zielen, sind die SYNERGY Projektpartner der Überzeugung, dass es mind. ebenso wichtig die Einstellung ggü. der Zusammenarbeit mit Trainern zu fördern. Zu diesem Zweck hat das Konsortium mit der SYNERGY Exchange Plattform einen attraktiven und neuartigen Ansatz zum Training für Klein- und Kleinunternehmen geschaffen. Gleichzeitig standen die Herausforderungen, denen Trainer begegnen, wenn sie sich von eher traditionellen Ansätzen hin zu einer flexiblen und offenen Lernumgebung orientieren, im Zentrum der Aktivitäten. Um sie in ihrer neuen Rolle als E-Tutoren zu unterstützen, wurde ein hierauf zugeschnittenes In-Service Trainingsprogramm für Trainer entwickelt, welches Ihnen einerseits die Spezifika des Klein- und Kleinunternehmen Sektors inkl. ihrer Lernbedarfe und -präferenzen vermitteln sowie sie andererseits die Arbeit mit neuartigen Online Lernumgebungen heranführen soll.

Für die Implementierung eines innovativen Ansatzes, welcher die Mängel aktuell verfügbarer Trainingsangebote für KMUs fokussiert, hat das Projektkonsortium Forschungsaktivitäten durchgeführt, Guidelines für die Entwicklung von Lerneinheiten entwickelt sowie mit Synergyexchange.eu eine Plattform geschaffen, auf welcher KMUs und Trainer zusammenkommen.

Abbildung 1: Mini-Learning Struktur



3.1 Mini-Learning Format Resources: Ein Ansatz zum Micro Learning

Olm Rahmen der Forschungs- und Umfrageergebnisse des Projektes, welche in vollem Umfang auf der Projektwebsite www.projectsynergy.eu verfügbar sind, konnte eindeutig herausgestellt werden, dass Kleinst- und Kleinunternehmer sowie deren Mitarbeiter nur ein sehr begrenztes Zeitkontingent zur Verfügung haben, welches sie für Trainingszwecke nutzen können. Hieraus folgt, dass Lernbedarfe mit zeiteffizient nutzbaren Trainingsangeboten adressiert werden müssen. Zu diesem Zweck werden in diesem Projekt Lerneinheiten im sog. bite-sized Format angeboten, welche durch ihren engen thematischen Fokus sowie ihre Bündigkeit charakterisiert sind.

Bite-sized Lerneinheiten sind typischer Weise als video-basierte Kurse gestaltet, welche mit einer Länge von bis zu ~15 Min. über Lernmanagementsysteme oder Online Plattformen bereitgestellt werden. Im Februar 2016 war Meath Partnership Gastgeber für 21 professionelle Trainer aus dem Konsortium, um das SYNERGY Train-the-Trainer Curriculum zu pilotieren. Die Erfahrungen dieses Trainings zeigen jedoch, dass für dieses audio-visuelle Format eine Länge von sechs bis

acht Minuten insb. für den unternehmerischen Kontext besser geeignet sei als die ursprünglich avisierten max. 15 Min. Aufgrund dieses begrenzten zeitlichen Umfangs der Lerneinheiten sowie zur Sicherstellung eines Qualitätsstandards, welcher allen Lerneinheiten zugrunde liegt, haben die Partner ein didaktisch-begründetes Strukturschema zur Gestaltung ebendieser entworfen (vgl. Abbildung 1). Diese Struktur findet ihre Begründung in konstruktivistischen Lerntheorien und berücksichtigt zugleich Erkenntnisse der Andragogik sowie zu den Lernpräferenzen der Zielgruppe. Sie sieht einen praxisorientierten Fokus sowie die Berücksichtigung von Reflexion- und Lerntransferphasen vor, welche durch Assessmentaufgaben, welche insb. die Selbstevaluation fördern sollen, komplettiert werden.

Da die Autoren der Lerneinheiten typischer Weise weder professionelle Trainer sind noch über umfangreiche technische Expertise verfügen, wurde

außerdem die sog. Induction to Pedagogy entwickelt. Dieses Programm richtet sich an Unternehmer und soll diese mit der Erstellung von Lerneinheiten vertraut machen und sie in das benutzerfreundliche Course Creator Tool, welches auf der SYNERGY Exchange Plattform verfügbar ist, einführen. Mit diesem Autorentool können video-basierte Lerneinheiten erstellt werden, indem PowerPoint-Slides mit einer separat aufgenommenen Audio-Datei synchronisiert werden können. Auch können bereits synchronisierte, fertiggestellte Videos mit ergänzenden Slides kombiniert werden. Den Autoren steht es dabei frei lediglich eine einzelne, eigenständige Lerneinheit zu erstellen oder aber eine Folge von zwei oder mehr aufeinander aufbauenden Lerneinheiten zu erstellen, wobei sich die Foki ebendieser innerhalb der Reihenfolge erneut an der in Abbildung 1 dargestellten Struktur orientieren würden.

3.2 Micro Social Networks: Die SYNERGY Exchange Plattform

Die SYNERGY Exchange Plattform wurde als eine Peer-to-Peer Online Umgebung gestaltet, welche darauf abzielt, den Austausch von Informationen, Erfahrungen und Wissen innerhalb einer Organisation, zwischen Unternehmen sowie zwischen Unternehmen und Trainern zu fördern.

Auf der Plattform bilden sog. Micro Social Networks Strukturen die es Unternehmen sowie Trainern ermöglichen, sich in sektor-, themen- oder regionsbezogenen Gruppen netzwerkartig zu organisieren. Innerhalb dieser Gruppen bietet sich den Mitgliedern, den Peers, die Möglichkeit, in geschlossenen Foren Informationen und Erfahrungen auszutauschen sowie Lerneinheiten bereitzustellen und untereinander zu teilen. Selbstverständlich bestimmen die Autoren, wer Zugriff auf die eigenen Lerneinheiten hat. Die Möglichkeit, gleichzeitig Mitglied verschiedener Gruppen zu sein, ist gegeben.

Ein maßgeblicher Vorteil der Organisation in Netzwerkstrukturen ist, dass jedes Mitglied seine Lernbedarfe frei artikulieren und so zielgerichtet Unterstützung in Form von entsprechenden Lerneinheiten durch seine Peers erhalten kann. Des Weiteren können Fallstudien diskutiert sowie Rückmeldung zu ebendiesen und weiteren Lernergebnissen in Form von Peer-Assessments gegeben bzw. erhalten

werden. Der Mehrwert für professionelle Trainer gestaltet sich der Art, als dass sie direkt über die Lernbedarfe ihrer Zielgruppe, die Kleinst- und Kleinunternehmen, erfahren und mit diesen Erkenntnissen ihre eigenen Trainingsangebote entsprechend adaptieren können.

4. Qualitätssicherung: Zusammenarbeit mit der Zielgruppe

■ Der Ansatz des Projektes SYNERGY basiert auf der Überzeugung, dass Theorie und Praxis miteinander verwoben werden müssen, um Qualität, Relevanz und Nutzbarkeit der Outputs sicherzustellen. Aus selbigem Grund ist die Rückmeldung der eigenen, zukünftigen Zielgruppe unabdingbar, weswegen in jedem der sechs Partnerländer resp. Irland, Deutschland, Italien, Rumänien, Griechenland und Zypern sog. local sub-groups, bestehend aus Kleinst- und Kleinunternehmern, ihren Mitarbeitern sowie professionellen Trainern, etabliert.

Diese lokalen Netzwerke wurden bereits in der initialen Projektphase mit dem Zweck der Qualitätssicherung aufgebaut. Durch den bereits frühen Einbezug der Zielgruppe in die Projektaktivitäten, könnten diese einen direkten Einfluss auf die Ergebnisse nehmen, wodurch potentiell notwendig werdende, dann kostenintensivere Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt verhindert werden konnten. Eine kontinuierliche und konsistente Rückmeldung durch die local sub-groups war somit in jeder Projektphase unabdingbar.

Gerade auch der Einbezug der Kleinst- und Kleinunternehmer in die Entwicklung und Gestaltung der SYNERGY Exchange Plattform sowie die Erstellung der Lerneinheiten im Mini-Learning Format stellte sich als essentiell für das Erreichen hochwertiger Outputs, welche eine Relevanz für die Zielgruppe besitzen, dar.

Neben der Qualitätssicherungs-Komponente half die Kollaboration mit Vertretern der Zielgruppe sowie die Gestaltung der Trainings-Events dabei neue Benutzer der Micro Social Networks zu gewinnen. Diese wurden als Peer-to-Peer Netzwerke

gestaltet, was heißt, dass Teilnehmer mit den gleichen Interessen ohne eine formale Hierarchie interagieren können. Diese Kommunikation und Interaktion wird jedoch durch Moderatoren begleitet und gelenkt. Die Möglichkeiten Diskussionen, Lernaktivitäten und Assessments mittels der SYNERGY Exchange Plattform zu gestalten kann als einer der zentralen Vorteile sowohl für die KMUs wie auch die professionellen Trainer gesehen werden.

5. Strategische Empfehlungen und Bewertung des Projekts

■ 'SYNERGY – Harnessing the Learning Assets within the SME Business Community' war ein ambitioniertes Projekt, welches auf die Pilotierung eines neuen Ansatzes zur Förderung der Interaktion zwischen KMUs und professionellen Trainern abzielte. Des Weiteren hatte das Projekt zum Ziel, die Art und Weise in welcher Fort- und Weiterbildungsangebote für europäische Unternehmen bereitgestellt werden, zu verbessern. Dabei stand insb. im Fokus professionelle Trainer darin zu unterstützen, besser auf die Lernbedarfe der Unternehmen zu reagieren und damit das Risiko massiver Managementfehler zu reduzieren. Obwohl das Projekt gerade vor dem Hintergrund seiner Ambitionen, als großer Erfolg verstanden werden kann, konnte das Konsortium dennoch Raum für Verbesserungen identifizieren. Zu Beginn dieses Kapitels seien jedoch zunächst die folgenden Empfehlungen ausgesprochen:

1. Peer-to-Peer Learning, E-Learning und Micro Learning Ansätze sollten stärker gefördert werden, um die Verfügbarkeit von auf die Bedarfe der KMUs relevanten und zugeschnittenen Lerneinheiten und Trainings zu verbessern.
2. Die Aus- und Weiterbildung von professionellen Trainern sollte Inhalte zum Coaching sowie Didaktik in E-Learning Kontexten umschließen, so dass die Entwicklung umfassender, knapper und für Unternehmen relevanter Lerneinheiten Bestandteil ihrer täglichen Arbeit werden.

Um die Stärken aber auch Herausforderungen denen die Partner während der

Projektlaufzeit begegneten für dieses Strategiepapier aufzubereiten, hat das Projektteam gemeinsam die Erfahrungen, welche innerhalb der letzten 24 Monate mit dem Projekt SYNERGY gesammelt werden konnten, reflektiert. Die folgenden Kapitel geben einen Überblick bzgl. dessen, was die Projektpartner gelernt haben und wo Änderungen bei der Durchführung des Projekts vorgenommen werden würden, sofern es die Möglichkeit einer zweiten Durchführung gäbe.

Gewonnene Erkenntnisse

Die innerhalb des Projektes gewonnen Erkenntnisse können grundsätzlich in zwei Bereiche unterteilt werden: Zum einen die Erfahrungen, welche die Partner mit dem Management und der Durchführung eines solch ambitionierten Projektes gemacht haben. Zum anderen sind die Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit den Zielgruppenvertretern zu benennen, welche maßgeblichen Einfluss auf die folgenden Empfehlungen genommen haben.

Nachfolgend sollen die zahlreichen Lessons Learned des Projektes dargestellt werden, welche bei der Gestaltung nachfolgender Projekte, welche den gleichen Sektor bzw. die gleichen Zielgruppen fokussieren, unterstützend wirken sollen.

Management eines Erasmus+ Projekts und Konsortiums

Das SYNERGY Projektkonsortium setzte sich aus Partnern mit verschiedenen Erfahrungs-, Expertise- und Kompetenzprofilen zusammen. Dies wird u.a. darin deutlich, dass sich das Konsortium aus Universitäten und Forschungszentren mit einem eher theoretischen Fokus einerseits sowie lokalen Trainings- und Dienstleistungsanbietern mit einer eher praktischen Expertise sowie direktem Zugriff auf die Zielgruppe zusammensetzte. Komplettiert wurden diese Partner durch einen externen Technikpartner, welcher sich für die Umsetzung der Website sowie des Online Portals inkl. der E-Learning und Netzwerk-Funktionen verantwortlich zeichnete. Diese Kombination von Partnern war eine der Stärken des Projektes, da sich die hieraus ergebende Multiperspektivität positiv auf die Qualität der Diskussionen unter den Partnern auswirkte. Konsortien, die

aus nur theoretischen orientierten Partnern bestehen vernachlässigen häufig die Praxisorientierung ihrer Entwicklungen und können ihre Zielgruppe nicht zielgerecht erreichen. Gleichzeitig führt eine zu praxisorientierte Ausrichtung zur Vernachlässigung einer theoretischen Fundierung der eigenen Entwicklungen und der Projektergebnisse. Innerhalb des SYNERGY Konsortiums existierte die notwendige Balance beider Perspektiven und aufgrund der erreichten Erfolge wird eine ähnliche Kombination auch für andere Projekte empfohlen.

Das Projekt sah vor, dass in der Initialphase Desk Research und Feldforschung, in Form einer Umfrage mit europäischen KMUs, durchgeführt wurden. Durch diese gleichzeitig stattfindenden Aktivitäten konnten die theoretische und praktische Expertise der Partner bestmöglich genutzt werden. Die so gewonnenen Ergebnisse trugen massiv zur erfolgreichen Projektdurchführung bei, da so wichtige Informationen zum Status-Quo bzgl. der Trainings-, Fort- und Weiterbildungsangebote innerhalb der Partnerländer sowie zu den Best Practice bzgl. Train-the-Trainer Ansätzen in einem Überblick veranschaulicht werden konnten. Diese Erkenntnisse waren schließlich die Grundlage der Entwicklungsarbeit innerhalb des Projekts und beeinflussten maßgeblich den Ansatz der Zusammenarbeit mit den verschiedenen Zielgruppen. Retrospektiv kann festgehalten werden, dass dies ein guter Ansatz war, da die Ergebnisse halfen die Herausforderungen der Kleinst- und Kleinunternehmen bzgl. dem Zugang zu und der Inanspruchnahme von Trainingsangeboten zu verstehen. Nur so konnte schließlich ein praktikabler Ansatz zur Begegnung dieser Herausforderungen erarbeitet werden.

Zusammenarbeit mit KMUs und Trainern auf lokaler Ebene

Ein zentrales Element des Projekts SYNERGY war der Einbezug lokaler Kleinst- und Kleinunternehmen sowie professioneller Trainern in die Forschungs-, Entwicklungs- und Pilotierungsphasen sowie die Disseminationsaktivitäten von Beginn des Projektes an bis zu dessen Abschluss. In der Rückschau und vor dem Hintergrund, dass eines der Projektziele die Etablierung einer Community of Learning war, stellte es sich als richtig heraus, hier auf die Kollaboration mit Vertretern der Zielgruppen in Form der local sub-groups zusammen zu vertrauen. Eine Adaption

dieses Ansatzes für weitere Projekte wird empfohlen.

Neben der Aufgabe als Beirat zur Reflexion der Ideen und Pläne für die Entwicklungen innerhalb des Projekts, nahmen die local sub-groups eine wichtige Rolle während der Implementationsphasen des Projekts ein. Denn jedem Projektpartner standen eine Testgruppe sowie der Zugang zu Zielgruppenmitgliedern, welche uns bei der Gestaltung und Erprobung sowohl der Lerneinheiten als auch Trainingsprogramme halfen, auf Abruf zur Verfügung bei gleichzeitiger Förderung der Netzwerkaktivitäten auf der SYNERGY Exchange Plattform.

Bei einer Reflexion der gemachten Erfahrungen bzgl. der Zusammenarbeit mit den Zielgruppen innerhalb der einzelnen Partnerländer wird deutlich, dass in den Ländern, in denen Updates zu Projektstatus sehr regelmäßig erfolgten und in denen die aktive Mitarbeit der Zielgruppenvertreter im Projekt durch die Partner stärker forciert wurde, die Zusammenarbeit grundsätzlich zufriedenstellender war. Um jedoch ein hohes Level an Engagement der Zielgruppenvertreter sicherzustellen, ist es notwendig, ihr Interesse an ebendiesem durch eine regelmäßige und offene Kommunikation zu fördern. Es gilt die richtige Balance zwischen einem zu starken sowie zu geringem Einbezug in die Projektaktivitäten zu finden, um weder zu fordern noch zu gleichgültig zu wirken und damit in beiden Fällen das Interesse der Personen an einer Mitarbeit zu verlieren. In jedem Fall sollte jedoch im Fokus stehen den Zielgruppen ihre Vorteile an einem Einbezug in die Projektaktivitäten deutlich herauszustellen. Sofern diese Vorteile gesehen werden, ist eine Mitarbeit im Projekt praktisch gesichert. Im Fall von SYNERGY äußerte sich dies einerseits dadurch, dass Kleinst- und Kleinunternehmer in die Entwicklungsarbeit von Lerneinheiten im Mini Learning-Format sowie die Komplettierung der Induction to Pedagogy einbezogen wurden sowie andererseits professionelle Trainer an einem Trainings-Event in Irland teilgenommen und hierauf folgend weitere Trainer auf nationaler Ebene ausgebildet haben.

Die Rückmeldung der Trainerseite der local sub-groups zeigte, dass das akkreditierte Train-the-Trainer Programm, welches durch das SYNERGY Konsortium entwickelt

wurde, real-existierende und aktuelle Weiterbildungsbedarfe von ebendiesen adressierte. Trainings zu den Themen Micro Learning und bite-sized Learning sowie der Aufbau sowohl eines pädagogischen Wissens als auch technischer Expertise zur Erstellung von E-Learning Inhalten fokussierten klar die bestehende Bedarfslage. Diese Themenbereiche waren und sind dabei integraler Bestandteil des Train-the-Trainer Programmes. Obwohl eine anfängliche Zurückhaltung der professionellen Trainer gegenüber neuer E-Learning und Micro Learning-Ansätze wahrzunehmen war, konnten diese insb. durch den Hands-On Ansatz des Programmes abgebaut und so Vertrauen gegenüber sowie im Umgang mit ebendiesen aufgebaut werden. Nach erfolgreichem Abschluss des Train-the-Trainer Programmes war jeder der Teilnehmer dazu in der Lage, eigenständig die Lernbedarfe lokaler Unternehmungen aufnehmende Lerneinheiten zu erstellen sowie weitere Trainer in das Curriculum einzuführen.

Auf Basis vorliegender Evidenz lässt sich zeigen, dass Kleinst- und Kleinunternehmen häufig über nur mangelnde betriebswirtschaftliche und allgemeine Managementfähigkeiten verfügen. Dennoch, die Erfahrung zeigt, dass die Motivation zur Teilnahme an Trainings-angeboten häufig in der Erreichung eines Wettbewerbsvorteils liegt, wodurch Angebote zu eher allgemeinen Themen häufig vernachlässigt werden.

Bereits zu Beginn der Projektaktivitäten wurde festgelegt, dass die Zusammenarbeit mit den Kleinst-, Klein und mittleren Unternehmen einem sektorübergreifenden Ansatz folgen sollte. Auf Basis der gemachten Erfahrungen wird jedoch empfohlen, dass sich, wenn die Konzepte des Micro Learning vermittelt bzw. die Entwicklung von Lerneinheiten im Mini Learning-Format angestrebt wird, ein sektorbezogener Ansatz als pragmatischer und erfolgreicher erweisen könnte. Dies lässt sich vor allem durch einen gemeinsamen Lern- und Trainingsbedarf der Unternehmungen innerhalb eines Sektors begründen, sofern nicht nur auf allgemeine Managementfähigkeiten fokussiert wird. Sofern ein sektoraler Ansatz seit Projektbeginn verfolgt worden wäre, hätte die initiale Bibliothek an Lerneinheiten, welche auf der SYNERGY Exchange Plattform angeboten wird, spezifischer auf die Bedarfe der Unternehmungen hin ausgerichtet werden

können. Wenn auch der Ansatz hierdurch an Breite verloren hätte, so wäre er vor dem Hintergrund seines Charakters als Pilotprojekt bzw. Prototyp gleichzeitig besser veranschaulichend für das Potential des Projektes SYNERGY und der zukünftigen Verwendung der Ergebnisse gewesen. Aus diesem Grund wird für zukünftige Initiativen, welche ähnliche Ziele wie das Projekt SYNERGY haben, empfohlen, einen sektoralen Ansatz zu wählen.

6. Fazit und Empfehlungen für zukünftige Projekte

■ Zum Ende der SYNERGY Durchführungsphase sind die Projektpartner davon überzeugt, dass der Aufbau und die Pflege der Beziehungen zu Zielgruppenvertretern die effektivste Möglichkeit darstellen, eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit ebendiesen und damit die Projektzielerreichung sicherzustellen. Trotz des Einsatzes der Partner die Zielgruppen zu erreichen und trotz einer grundsätzlich erfolgreichen Zusammenarbeit, sind sich die Partner einig, dass eine Projektlaufzeit von zwei Jahren kaum ausreichend ist, um langfristige und enge Beziehungen aufzubauen, wie sie für ein innovatives Projekt wie SYNERGY notwendig wären. Des Weiteren sollte die Zusammenarbeit mit Vertretern der Zielgruppe auf Basis eines Frameworks erfolgen, welches die Art und Weise der Interaktion sowohl mit den Unternehmen als auch professionellen Trainern beschreibt sowie eindeutig die Vorteile der Zusammenarbeit für alle involvierten Parteien herausstellt.

Sowohl die Kleinst- und Kleinunternehmer als auch die professionellen Trainer wünschen sich eine Unterstützung in ihrer täglichen Arbeit und ebendiese Unterstützung zu bieten liegt in der Verantwortung der Projektpartner. Im Kontext dieses Projektes gestaltete sich die Unterstützung derart, dass über die Projektlaufzeit bedarfsgerechte Trainingsmaterialien sowie –maßnahmen gestaltet und angeboten wurden, insb. auch, um den Zielgruppen technische Hilfestellung im Umgang mit der SYNERGY Exchange Plattform zu bieten. Für

eine erneute Durchführung des Projektes, würden die Projektpartner empfehlen, dass die Lehr- bzw. Lernziele der Trainingsprogramme gemeinsam mit den Zielgruppen gestaltet und nicht durch das Konsortium vorgegeben werden. Dies würde einerseits die Relevanz der Inhalte sowie andererseits die Bereitschaft zur Teilnahme steigern, da bestehende Lernbedarfe direkt adressiert werden.

Des Weiteren sollten Trainingspläne, Templates und entwickelte Handbücher zu einem früheren Zeitpunkt an die teilnehmenden professionellen Trainer weitergeleitet werden, um diese während des Erstellungsprozesses ihrer eigenen Lerneinheiten im Mini Learning-Format zu unterstützen. Gleichzeitig sollten mehr Workshops mit ebendiesen veranstaltet werden wobei der Fokus auf der Vermittlung von Best Practice-Ansätzen im E-Learning und Micro Learning sowie der Vermittlung der für die Erstellung von Lerneinheiten im Mini Learning-Format notwendigen pädagogischen und technischen Kompetenzen liegen würde.

Während der gemeinsamen Erstellung von Lerneinheiten mit den Trainern und Unternehmern wurde deutlich, dass eine konstante Kommunikation mit diesen maßgeblich ist, um sicherzustellen, dass die Projekt-Outputs einen Mehrwert für diese bieten. Des Weiteren sollten erstellte Ressourcen und Materialien immer vor dem Hintergrund der nationalen Bedarfslage an ebendiese angepasst und übersetzt werden, da sich häufig die gleichen Bedarfe innerhalb der local sub-groups in den verschiedenen Partnerländern zeigten. Gleichzeitig muss, trotz vieler Gemeinsamkeiten bzgl. der Lern- und Trainingsbedarfe, festgehalten werden, dass zwar der thematisch gleiche Fokus, aber auf einem anderen Schwierigkeitsniveau anzusprechen ist. Aus diesem Grund ist eine kontinuierliche Lern- und Trainingsbedarfsanalyse unausweichlich, um die tatsächliche Bedarfslage adressieren zu können. Durch ein solches Vorgehen würde ferner eine größere Breite an Lerneinheiten entwickelt und damit mehr Unternehmer angesprochen werden.

Im Kontext von SYNERGY Exchange wurde in Anlehnung an die Rückmeldung der local sub-groups die Möglichkeit geschaffen, dass sich diese in geschlossenen Gruppen bzw. geschlossenen Netzwerken zusammenfinden oder aber auch

offener organisieren können. Während der Schlussphase des Projektes war es so möglich, Lerneinhalte über sektorale Netzwerke bereitzustellen sowie lokale Netzwerke für verschiedene Sektoren aufzubauen, in denen Wissen und Erfahrungen ausgetauscht werden konnten. Zur Förderung des Austausches innerhalb der einzelnen Netzwerke und, um eine größere Anzahl an Teilnehmern zu erreichen, wurde für jedes Netzwerk ein Moderator nominiert, welcher die Projektpartner darin unterstützen wird die Aktivitäten aufrecht zu erhalten und Hilfestellung für Teilnehmer zu leisten. Diesen Ansatz würden wir schlussendlich auch für andere Initiativen empfehlen, da sich Moderatoren als einer der Schlüssel für eine Zukunft von SYNERGY Exchange bewiesen haben.

7. Quellenverzeichnis

Eurostat 2015 [1]: Statistics on small and medium-sized enterprises. Dependent and independent SMEs and large enterprises. Accessible via http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises.

Eurostat 2015 [2]: European SME Week 2015. Eurostat news release 201/2015. Accessible via <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7076793/4-17112015-AP-EN.pdf/1db58867-0264-45c0-94bf-ab079e62d63f>

Muller, P. et al. 2015: Annual Report on European SMEs 2014/2015. SMEs start hiring again.

Susomrith, P./ Coetzer, A. J. (2013): Access to training and development in small and medium-sized enterprises: Employee's perspectives. In: Work, employment and employment relations in an uneven patchwork world: Proceedings of the 27th AIRAANZ Conference (pp. 226-234).

De Vos, A./ Willemse, I. (2011): Leveraging Training Skills Development in SMEs. An Analysis of East Flanders, Belgium. OEC Local Economic and Employment Development (LEED) working Paper Series.



Erasmus+

With the support of the
Erasmus+ programme
of the European Union



SYNERGY

Project Number 2014-1-IE01-KA202_000355



**meath
partnership**

engage · enable · participate · progress



CARDET
CENTRE FOR THE ADVANCEMENT OF RESEARCH
& DEVELOPMENT IN EDUCATIONAL TECHNOLOGY



innoventum



**UNIVERSITÄT
PADERBORN**



Dieses Projekt
wurde mit Unterstützung
der Europäischen
Kommission finanziert.
Die Verantwortung für den
Inhalt dieser Veröffentlichung trägt
allein der Verfasser; die Kommission
haftet nicht für die weitere Verwendung
der darin enthaltenen Angaben.