



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



# POTENZIALE AUF DEN WEG BRINGEN

Eine Handreichung zur erfolgreichen transnationalen Arbeit mit benachteiligten Zielgruppen

IdA – Integration durch Austausch  
Handlungsschwerpunkt der ESF-Integrationsrichtlinie Bund



Europäische  
Union

*Zusammen. Zukunft. Gestalten.*





# **POTENZIALE AUF DEN WEG BRINGEN**

Eine Handreichung zur erfolgreichen transnationalen  
Arbeit mit benachteiligten Zielgruppen

IdA – Integration durch Austausch  
Handlungsschwerpunkt der ESF-Integrationsrichtlinie Bund



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>Einleitung</b>	<b>6</b>
<i>Die Entstehung</i>	6
<i>Orientierung zur Qualität als Ziel</i>	7
<i>Wesentliche Projektphasen</i>	8
<i>Der europäische Mehrwert durch transnationale Kooperation</i>	10
<i>Vertrauen in das soziale Europa stärken</i>	12
<b>A. Wo fangen wir an? – Zusammenschluss und Ausgestaltung des Projektverbunds</b>	<b>13</b>
1. <i>Partizipatives Projektmanagement</i>	13
2. <i>Bestands- und Bedarfsanalyse</i>	16
3. <i>Einbezug der Partner</i>	17
4. <i>Partnerschaftliche Zusammenarbeit</i>	18
<b>B. Wer ist dabei? – Auswahl und Vorbereitung der Teilnehmer*innen</b>	<b>24</b>
1. <i>Akquisition</i>	24
2. <i>Vorbereitung</i>	27
<b>C. Wie kooperieren wir? – Vorbereitung mit dem transnationalen Partner</b>	<b>32</b>
<b>D. Was wird in Bewegung gebracht? – Der Auslandsaufenthalt</b>	<b>35</b>
<b>E. Was folgt daraus? – Die Integrationsphase</b>	<b>42</b>
1. <i>Integration der Teilnehmenden</i>	42
2. <i>Projektverbund und Netzwerkarbeit</i>	44
<b>Umsetzung der Querschnittsziele</b>	<b>45</b>
<b>Anhang</b>	<b>47</b>
<b>Glossar</b>	<b>53</b>
<b>Impressum</b>	<b>56</b>

## Vorwort

Mit „Integration durch Austausch (IdA)“, einem Handlungsschwerpunkt des Programms „ESF-Integrationsrichtlinie Bund“, schreibt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) eine Erfolgsgeschichte fort. Junge Menschen ohne Schulabschluss, schlecht ausgebildet, arbeitslos, perspektivlos, denen der Weg ins Ausland nicht selbstverständlich offensteht, können ein Praktikum im europäischen Ausland absolvieren.



Dieser Ansatz wurde bereits im Rahmen des Vorgängerprogramms „IdA – Integration durch Austausch“ der Förderperiode 2007-2013 des Europäischen Sozialfonds (ESF) entwickelt. Er ergänzt die bisherigen Austauschprogramme für Studierende und Auszubildende erstmals um ein Austauschprogramm für benachteiligte, arbeitslose junge Menschen. Mit IdA werden insbesondere junge Menschen angesprochen, die aufgrund von beruflichen Startschwierigkeiten und oft auch sozialen Problemen von den Jobcentern bzw. Agenturen für Arbeit nicht erfolgreich erreicht werden.

Wer sich aus welchen Gründen auch immer in einer solchen Situation befindet, braucht Unterstützung. An der Schwelle zwischen Schule, Ausbildung und Beruf entscheidet sich, ob wir das Potenzial aller jungen Menschen in Deutschland heben können, ob wir allen eine Chance auf ein erfülltes Erwerbsleben eröffnen können.

Ziel von IdA ist es, die Chancen benachteiligter Menschen am Arbeits- und Ausbildungsmarkt durch Arbeitsaufenthalte im europäischen Ausland zu verbessern – eine große Herausforderung für die 32 IdA-Projektverbände. Sie sind bundesweit im Zeitraum 2015-2021 aktiv und haben diese schwierige Aufgabe bisher mit bemerkenswertem Erfolg bewältigt. Denn die Ergebnisse können sich sehen lassen für die rund 3.000 Teilnehmenden, die bislang im Ausland waren: Hemmschwellen werden überwunden, Sprachkenntnisse erworben, Vertrauen und Selbstbewusstsein aufgebaut, der Blick für Europa geöffnet: ca. 55 % der Teilnehmenden haben eine Arbeit bzw. Ausbildung aufgenommen oder einen Schulabschluss nachgeholt.

Das Ziel, jungen Arbeitslosen mit einem Auslandspraktikum zu einer Ausbildung oder einer Beschäftigung zu verhelfen, hat in der EU viele Nachahmer gefunden – im positiven Sinne. In der gegenwärtigen ESF-Förderperiode führen neun Mitgliedstaaten und Regionen der Europäischen Union (EU) erfolgreich Mobilitätsprogramme für benachteiligte junge Menschen (NEETs) durch. Die Koordinierung dieser Programme erfolgt durch das europäische Lernnetzwerk „TLN Mobility“ unter der Federführung Deutschlands: „Mit IdA leben wir Europa!“

Eine ganz wesentliche Voraussetzung, die zu dem Erfolg von IdA beigetragen hat, ist eine qualitativ hochwertige Projektarbeit. Denn die Gestaltung des Auslandspraktikums

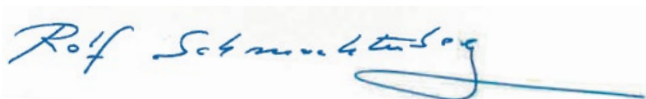
und eine erfolgreiche Nachbereitung als Brücke in den Arbeitsmarkt hängen entscheidend davon ab, dass die richtigen Rahmenbedingungen geschaffen und zentrale Fragen bereits vor Projektbeginn geklärt werden: Wie erfolgt der Aufbau des Kooperationsverbundes unter Beteiligung aller relevanten Partner, u.a. der Jobcenter und Betriebe sowie der transnationalen Partnerschaft, wie wird das Projektmanagement betrieben? Wie werden die potenziellen Teilnehmerinnen und Teilnehmer erreicht und ausgewählt? Wie werden sie auf den Auslandsaufenthalt vorbereitet und durch die Phase des Auslandsaufenthalts begleitet? Wie werden die gewonnenen Erfahrungen und die persönlichen Veränderungen der Teilnehmenden als Entwicklungschancen genutzt?

Mit diesen Fragen haben sich mehr als 20 wichtige Akteure der IdA-Projekte beschäftigt. Sie vertreten die sogenannten Stakeholdergruppen in den IdA-Projekten: Teilnehmende, Träger der Projektverbünde, Jobcenter/ Agenturen für Arbeit, transnationale Partner, pädagogische Fachkräfte, Unternehmen und das BMAS.

Ergebnis der gemeinsamen Arbeit ist die vorliegende Handreichung für die transnationale Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen. Sie soll einen Qualitätsrahmen zur Orientierung bieten, mit Empfehlungen und Hinweisen, die auf den praktischen Erfahrungen der IdA-Projekte basieren. Die Handreichung bündelt die bisherigen Erkenntnisse und das gewonnene Know-how aller Beteiligten und macht sie für die Projektarbeit anschaulich und nutzbar.

„IdA ist eine Haltung, wir schauen auf die Potenziale.“

Ich wünsche den IdA-Projektverbänden weiterhin gutes Gelingen und hoffe, dass unsere Handreichung auch all denjenigen nützt, die in Zukunft ebenfalls neue Wege zur Förderung von Mobilität benachteiligter Zielgruppen beschreiten möchten.



Rolf Schmachtenberg  
Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Weitere Informationen zur „ESF-Integrationsrichtlinie Bund“ unter [www.integrationsrichtlinie.de](http://www.integrationsrichtlinie.de).

# Einleitung

## DIE ENTSTEHUNG

Ziel der „ESF-Integrationsrichtlinie Bund“ ist es, Personen mit besonderen Schwierigkeiten beim Zugang zu Arbeit oder Ausbildung stufenweise und nachhaltig in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

Um dies zu unterstützen, gibt es als einen von drei Handlungsschwerpunkten in der „ESF-Integrationsrichtlinie Bund“ den Handlungsschwerpunkt „Integration durch Austausch (IdA)“, der die Förderung von transnationalen Austauschmaßnahmen ermöglicht.

Kernpunkt des IdA-Ansatzes ist ein begleitetes mehrmonatiges Auslandspraktikum in einem anderen EU-Mitgliedstaat, eingebunden in einen Projektzyklus mit intensiver Vor- und Nachbereitungsphase für die Teilnehmenden und enger Einbindung der Jobcenter, Agenturen für Arbeit sowie von Betrieben.

Gefördert werden transnationale Mobilitätsmaßnahmen, in deren Rahmen die Zielgruppe der 18- bis 35-Jährigen ein betriebliches Praktikum im europäischen Ausland absolviert. Zentraler Bestandteil ist ein zwei bis sechsmonatiger begleiteter Auslandsaufenthalt (Schwerpunkt betriebliches Praktikum), der eingebunden ist in eine individuelle Vor- und Nachbereitung in Deutschland. Die Integration der Zielgruppe in Arbeit oder Ausbildung wird in der Nachbereitungsphase durch eine abgestimmte Zusammenarbeit zwischen regionalen Arbeitsverwaltungen und Kooperationsbetrieben sichergestellt.

Im Rahmen des Vorgängerprogramms „IdA – Integration durch Austausch“ der ESF Förderperiode 2007 - 2013 fußte der inhaltliche Begleitrahmen u.a. auf der thematischen Vernetzung aller Projekte sowie einem Stakeholder-Prozess. Der Stakeholder-Prozess diente der Erarbeitung vorliegender Handreichung, um die Qualität insbesondere der pädagogischen Arbeit in IdA zu dokumentieren und für ähnliche Projekte in Zukunft zu sichern. Die Handreichung wurde von rund 20 Beteiligten (Stakeholder) gemeinsam in drei zweitägigen Workshops mit einer externen Moderation und Prozessbegleitung erarbeitet. Das Vorgehen war geprägt von interaktiven und partizipativen Elementen sowie methodischer Abwechslung, um möglichst viele Aspekte, Herangehensweisen und Diskurse berücksichtigen zu können. Damit wurden unterschiedliche Perspektiven und Interessenlagen verarbeitet und in die Handreichung integriert.

Zu den Workshops wurden folgende Interessensgruppen als Stakeholder eingeladen: Vertreter\*innen der Jobcenter und Agenturen für Arbeit, Vertreter\*innen der Wirtschaft (Kammern und Unternehmen), transnationale Partner, Teilnehmer\*innen (TN), Pädagog\*innen und Projektleiter\*innen/ Koordinatoren sowie eine Vertreterin des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS).



Die aktuelle Umsetzung der Projekte im Handlungsschwerpunkt IdA wird ebenfalls von einem Vernetzungsprozess begleitet. Die Handreichung des Vorgängerprogramms „zur erfolgreichen transnationalen Arbeit mit benachteiligten Zielgruppen“ diente den Projekten als hilfreiche Anleitung und Hinweisgeber insbesondere für die Zusammenarbeit im Kooperationsverbund und mit den transnationalen Partnern. Zwischenzeitlich sind viele Erkenntnisse und wertvolle Erfahrungen hinzugekommen.


Anregungen und infolge des Austauschs im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Vernetzungstreffen erarbeitete Aspekte, die sich aus der Weiterentwicklung des Programms ergeben haben und geprägt sind u.a. von der Perspektive der transnationalen Partner und der beteiligten Jobcenter, finden nun Eingang in die vorliegende Überarbeitung der Handreichung. Auch diese Überarbeitung erfolgte im Rahmen eines Stakeholder-Workshops unter Beteiligung von Vertreter\*innen der Jobcenter, Projektleitungen, pädagogischer Betreuung, von Unternehmen, der transnationalen Partner sowie des BMAS, die ihre jeweiligen Sichtweisen zur Projektumsetzung mit eingebracht und an den einzelnen Kapiteln mitgearbeitet haben.

## ORIENTIERUNG ZUR QUALITÄT ALS ZIEL

Im Hinblick auf die Erfahrungen der IdA-Projekte wurden wichtige Bereiche identifiziert, die relevant für die Frage der Qualität solcher Projekte sind. Es wurden Kriterien erarbeitet, die zeigen, an welchen Stellen ein besonderes Augenmerk darauf liegt, was Qualität ausmacht. Die Handreichung bietet hier Orientierung und Hilfestellung. Sie sensibilisiert dafür, in welchen Phasen und an welchen Stellen eines IdA-Projekts Überlegungen angestellt und Entscheidungen getroffen werden sollten. Wie diese Überlegungen und Entscheidungen im konkreten Projekt umgesetzt werden, kann durchaus sehr unterschiedlich sein. In der Handreichung werden deshalb einerseits Empfehlungen gegeben und andererseits Optionen vorgestellt und Spannungsfelder erläutert, mit denen sich ein Projekt im Sinne eines Innehaltens und einer Reflexion explizit beschäftigen sollte. Damit ist zusammengefasst ausgedrückt, dass diese Handreichung Rahmen und Orientierung für Qualität bieten möchte, sich gleichzeitig aber nicht als Anleitung oder Rezept versteht, sondern vielmehr den individuellen Gestaltungsrahmen und -prozess eines jeden IdA-Projektverbunds in seiner Komplexität würdigen möchte.

 „Entwicklung beginnt nicht bei Defiziten, sondern bei Stärken und Ressourcen.“

Auch wenn von benachteiligten Zielgruppen die Rede ist, ist handlungsleitendes Vorgehen in IdA, im Sinne der Stärkung von Diversität gerade die Stärken und Ressourcen dieser Zielgruppen in den Mittelpunkt zu stellen und sie weiter zu entwickeln. Sie sind das bisher oft unentdeckte Potenzial eines sozialen Europa, welches sich allen Menschen gleichermaßen verpflichtet fühlt.

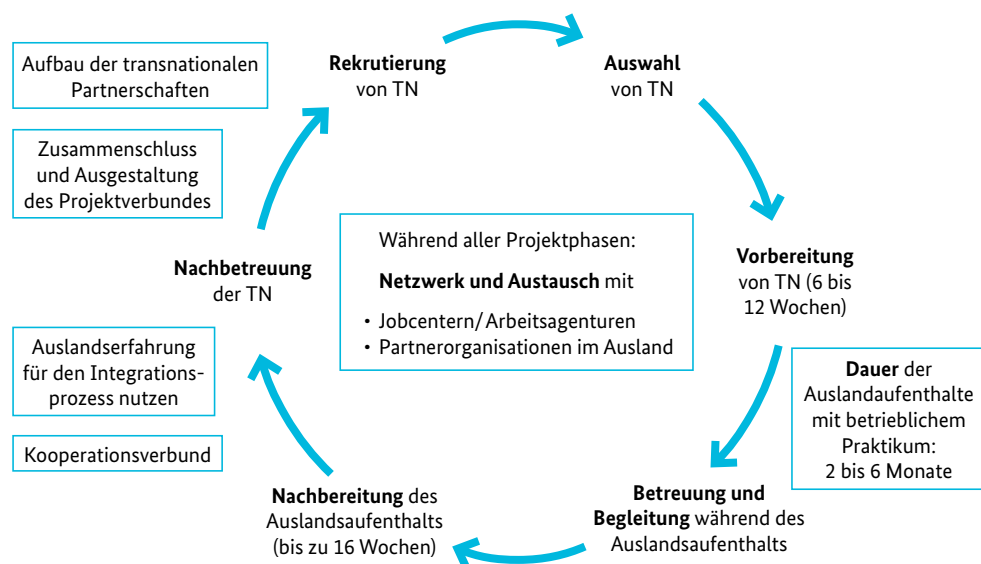
„IdA ist eine Haltung, wir schauen auf die Potenziale.“ 

Alle Beteiligten der Projektverbünde werden gemeinsam nur Qualität entwickeln, wenn ihnen der potenzialorientierte Blick auch persönliches Anliegen ist und wenn sie einander in einer Haltung der Wertschätzung begegnen. Damit leistet IdA auch einen Beitrag zum Abbau von Stereotypen, die oft Ursprung von Marginalisierung bestimmter Gruppen sind.

## WESENTLICHE PROJEKTPHASEN

Nachfolgend werden die wesentlichen Projektphasen dargestellt, die den roten Faden der Handreichung mit den einzelnen Kapiteln widerspiegeln. Diese Phasen sind gleichzeitig der rote Faden für die Gewährleistung eines umfassenden Verständnisses von Qualität in IdA.

Phase A	Phase B	Phase C	Phase D	Phase E
<b>Wo fangen wir an?</b>	<b>Wer ist dabei?</b>	<b>Wie kooperieren wir?</b>	<b>Was wird in Bewegung gebracht?</b>	<b>Was folgt daraus?</b>
Zusammenschluss und Ausgestaltung des Projektverbunds	Auswahl und Vorbereitung der Teilnehmer*innen	Vorbereitung mit dem transnationalen Partner	Der Auslandsaufenthalt	Die Integrationsphase



<b>Qualitätskriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Ziele im Projektverbund festlegen</li> <li>• Information, Kommunikation, Rückkopplung und Transparenz im Blick behalten</li> </ul>
<b>Konkretisierung der Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsamen Zielkatalog entwickeln</li> <li>• Gemeinsame Vereinbarungen zu Krisenintervention/ zum Krisenmanagement festlegen</li> <li>• Entwicklungsziele festlegen</li> <li>• Wirksamkeitspotentiale darstellen</li> <li>• Entwicklungsschritte der Teilnehmenden beobachten, reflektieren und einschätzen, Kompetenzen und Misserfolge mit Potenzialblick reflektieren</li> <li>• Non-formale Aspekte: Wertschätzung und Selbstbestätigung, Aktivierung eigener Ressourcen, Verantwortung für eigenes Tun, eigene Gestaltung des Lebensabschnitts</li> </ul>
<b>Beispiele von Werkzeugen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung eines Förderplans</li> <li>• Reflexionsgespräche mit den Teilnehmenden („4-Augen“) ohne Jobcenter</li> <li>• Regelmäßiges Feedback der Träger an das Jobcenter (u. a. „Warmübergabe“ der Teilnehmenden bei Projekteintritt, Rückkehrgespräch nach Auslandsaufenthalt, Gespräch zur Fortschreibung Integrationskette nach Projektaustritt – jeweils „6-Augen“ unter Einbeziehung des Jobcenters)</li> <li>• Möglichst einheitliche Kompetenzbeschreibung, gemeinsam genutzte Skala zur Bewertung wichtiger Kompetenzen (z. B. Schulnotensystem)</li> <li>• Entwicklungen sichtbar machen durch Visualisierungen und deren Präsentation vor Ort</li> </ul>

Die folgende Übersicht verdeutlicht, dass neben dem selbstverständlichen Fokus auf die Teilnehmenden die Qualität von IdA gerade durch eine intensive Ausgestaltung des Projektverbundes, die kontinuierliche Zusammenarbeit mit Jobcenter, Agentur für Arbeit und Partnerorganisation im Ausland sowie die Etablierung einer „Integrationskette“ entscheidend ist.

### **Qualität durch phasenübergreifende Netzwerkarbeit mit Jobcenter und Agentur für Arbeit und Partnerorganisationen im Ausland**

- **Qualität der Zusammenarbeit**
  - Verständigung über Projektziele und Zielgruppe
  - Gemeinsame Arbeit auf Augenhöhe, Haltung und Erfahrungshintergrund
  - Information, Kommunikation, Rückkopplung und Transparenz
  - Klare Zuständigkeit
  - Wertschätzende Haltung gegenüber den Teilnehmenden
  
- **Gemeinsam vereinbarte Ziele, Methoden und Werkzeuge**
  - Ausrichtung an den individuellen Ressourcen und Potenzialen der Teilnehmenden
  - Wirkungspotenziale vereinbaren
  - Entwicklungsziele für Teilnehmende konkretisieren und messbar machen (Zielkatalog)
  - Bessere berufliche Orientierung und Beschäftigungsfähigkeit durch Stärkung des Selbstbewusstseins und der individuellen Handlungskompetenz
  - Wirkung und Wirksamkeit kennen und darstellen können
  
- **Kontinuierliche Förderplanung**
  
- **Entwicklungsschritte der Teilnehmenden beobachten, reflektieren und einschätzen, Kompetenzen und Misserfolge mit Potenzialblick reflektieren**
  
- **Krisenmanagement vereinbaren (Kriseninterventionen und Zuständigkeiten)**

## **DER EUROPÄISCHE MEHRWERT DURCH TRANSNATIONALE KOOPERATION**

Auf europäischer Ebene gibt es eine lange Tradition von Austauschprogrammen für junge Menschen (z.B. Studierende, Auszubildende und sogar Manager\*innen), aber keine Austauschprogramme zur Arbeitsmarktintegration für benachteiligte junge Menschen. Wenn wir ein „soziales Europa“ schaffen wollen, müssen im Sinne der Antidiskriminierung Zugangsbarrieren abgebaut und muss gerade auch diese Zielgruppe stärker in den Blick genommen werden.

IdA verknüpft diesen transnationalen Austausch mit einem realen Arbeitsmarktbezug. Zusätzlich zu Schüler\*innen, Studierenden und Auszubildenden erhalten erstmals auch NEETs (Not in Employment, Education or Training) die Chance zu einem Auslandsaufenthalt. IdA hat gezeigt, dass mit entsprechender Förderung diese Zielgruppe durch ein betriebliches Auslandspraktikum ihre Chancen auf eine Integration in Arbeit oder Ausbildung ganz erheblich erhöht (Integrationsquote liegt aktuell zwischen 55 und 58%). Die Teilnehmenden bekommen Arbeitserfahrung, Praxisbezug und gewinnen Selbstvertrauen. Sie erlernen respektvollen Umgang und Wertschätzung mit und durch ihre Arbeit im Ausland. Damit können sie ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt deutlich erhöhen; gleichzeitig werden gruppenbezogene Vorurteile ihnen gegenüber ebenfalls abgebaut.

Dieser Austausch, die Erfahrung von Vielfalt und Mehrsprachigkeit, ist für ihre ganz persönliche berufliche und private Zukunft wichtig. Das sind „grenzüberschreitende“ Erfahrungen. Und das bringt Europa voran. Eine Studie der EU-Kommission<sup>1</sup> hat für Teilnehmende des Austauschprogramms Erasmus nachgewiesen, dass sie schneller eine Beschäftigung finden und auch langfristig weniger arbeitslos sind als ohne Auslandserfahrung.

Wichtig ist dabei, dass diese betrieblichen Auslandspraktika in einen Projektzyklus mit intensiver Vor- und Nachbereitungsphase und enger Begleitung durch die Arbeitsverwaltungen eingebunden sind.

### **Korrespondierende transnationale Mobilitätsprogramme für benachteiligte junge Menschen in neun EU-Mitgliedstaaten/Regionen**

2013 haben sich daher mehrere EU-Mitgliedstaaten in dem über den ESF geförderten Lernnetzwerk zu „Transnationalen Mobilitätsmaßnahmen für benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene – Transnational Mobility Measures for Disadvantaged Youth and Young Adults (TLN Mobility)“ zusammengeschlossen, um in der ESF-Förderperiode 2014-2020 im Rahmen eines koordinierten Aufrufs (Coordinated Call) transnationale Mobilitätsprogramme für diese Zielgruppe durchzuführen. Dieser koordinierte Aufruf mit abgestimmten Mindeststandards zu transnationalen Mobilitätsprogrammen für benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene fungiert als Referenzrahmen für die jeweils auf nationaler und regionaler Ebene umzusetzenden konkreten Förderaufrufe.

<sup>1</sup> The ERASMUS Impact Study 2014, Europäische Kommission s.u. <http://europa.eu>, Sonderbericht 2018 Nr. 22 Europäischer Rechnungshof. s.u. <http://eca.europa.eu>

Bislang haben neun EU-Mitgliedstaaten und Regionen eigene Förderaufrufe auf nationaler oder regionaler Ebene veröffentlicht bzw. planen eine Veröffentlichung: Deutschland, Spanien (Andalusien, Galizien, Katalonien), Tschechien, Polen, Italien (Trento), Schweden und Slowenien.



Aktivitäten der TLN Partner: Entsendungen und Aufnahme der Jugendlichen innerhalb Europas

## VERTRAUEN IN DAS SOZIALE EUROPA STÄRKEN

Die Europäische Union erfährt in Teilen der Bevölkerung, besonders jedoch bei benachteiligten Menschen, eine Vertrauenskrise. Ein „soziales Europa“, so wie es etwa im ersten Entwurf der Europäischen Kommission für eine Europäische Säule sozialer Rechte angelegt ist, kann wieder Vertrauen schaffen. Europa muss seine Vorteile deshalb stärker herausarbeiten und gerade auch für benachteiligte Menschen sichtbar und erfahrbar machen. Besondere Anstrengungen sind notwendig, um das Vertrauen der Jugend in die EU zurückzugewinnen und in die Verantwortung einzubinden. Junge Menschen sind die Zukunft Europas. Sie müssen Europa als einen Ort des Austauschs und der Chancen erleben.

IdA bietet eine teilnehmerbezogene Förderung, also positive Veränderungen, die direkt bei den jungen Menschen ankommt und dies mit dem europäischen, grenzübergreifenden Gedanken verbindet. So wird die europäische Idee auch für NEETs positiv erfahrbar. Die EU wird nicht als Arbeitsplatzkonkurrenz, sondern als Chance wahrgenommen, durch die Kombination persönlicher und arbeitsmarktbezogener Integration die eigene Existenz umfassend zu sichern.



V.l.n.r.: Dr. Rolf Schmachtenberg, Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, mit IdA-Teilnehmer\*innen aus Halle, Grosuplje (Slowenien), Cottbus, Chemnitz und Barcelona.

# A. Wo fangen wir an?

## Zusammenschluss und Ausgestaltung des Projektverbunds

Die transnationale Arbeit mit benachteiligten Zielgruppen bringt Herausforderungen mit sich, die insbesondere am Anfang bedacht werden sollen. Bevor konkret die Arbeit mit jungen Menschen und deren Auslandsaufenthalt begonnen werden kann, ist ein wichtiges Qualitätskriterium, genau zu wissen, wie ein Projektverbund insgesamt etabliert wird. Die Zusammenarbeit, Vernetzung und Kommunikation sehr unterschiedlicher Partner ist damit ein entscheidender Faktor für die Qualität eines solchen Projekts. Dies bildet die Basis für alle weiteren Betrachtungen. Dazu sind folgende Punkte entscheidend:

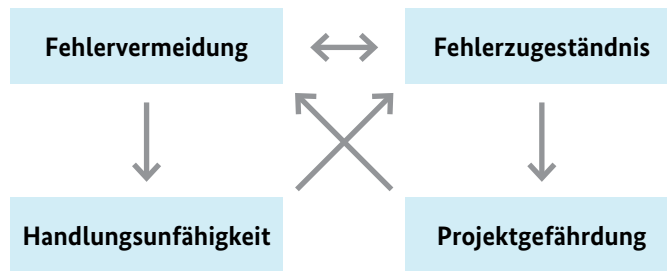
- Partizipatives Projektmanagement
- Bestands- und Bedarfsanalyse
- Einbezug der Partner
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit

### 1. PARTIZIPATIVES PROJEKTMANAGEMENT

Die Art des Projektmanagements in einem Projektverbund mit transnationaler Komponente bedarf neben den klassischen Bausteinen<sup>2</sup> vor allem einer besonderen Sensibilität und Haltung, die Transparenz und Kontinuität in der gemeinsamen Arbeit ermöglicht. Durch das Zusammentreffen von unterschiedlich gearteten Organisationen mit teilweise sehr unterschiedlicher kultureller Struktur, Geschichte und eigenen Wertvorstellungen ist insbesondere eine explizite Thematisierung des Umgangs mit Veränderungen, Krisen und Fehlern notwendig. Die Beteiligung aller Akteure an den Prozessen des Projekts ist entscheidend, um einen diversitätsbewussten Umgang miteinander zu etablieren. Es ist nicht möglich, hier grundlegende Vorschläge bzw. Vorgaben zu unterbreiten; es ist vielmehr angeraten, einen gemeinsamen Prozess zu initiieren, in dessen Verlauf diese Aspekte thematisiert und gemeinsam entschieden werden. Eine gute Art des Umgangs mit dieser Thematik soll nachfolgend anhand eines so genannten „Wertequadrats“<sup>3</sup> hinsichtlich des Umgangs mit Fehlern verdeutlicht werden:

<sup>2</sup> Eine technische Definition von Projektmanagement findet sich in der DIN-Norm DIN 69901-5:2009-01: Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten.

<sup>3</sup> Zur Arbeit mit Wertequadraten siehe Schulz von Thun, Friedemann (1997). *Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 38 ff.  
Siehe auch [http://de.wikipedia.org/wiki/Werte-\\_und\\_Entwicklungsquadrat](http://de.wikipedia.org/wiki/Werte-_und_Entwicklungsquadrat)



Das dargestellte Quadrat besteht aus den positiven Grundwerten (oben) und deren problematischen Übertreibungen (unten). Es ist für die Ausbalancierung des Projektmanagements in einem Projektverbund mit äußerst unterschiedlichen Partnern entscheidend, um einerseits handlungsfähig und andererseits erfolgreich sein zu können: Eine Fehlervermeidung sollte Bestandteil eines jeden guten Projektmanagements sein. Wird sie jedoch übertrieben, kann dies potenziell zu Handlungsunfähigkeit führen und das Gesamtprojekt erstarrt, weil zu viel Zeit auf die Korrektur von Fehlern verwandt wird und der eigentliche Prozess stockt. Dann gilt es – symbolisiert durch den diagonalen „Entwicklungspfad“ – eine Fehlerkultur zu entwickeln, die Fehlern gerade in einem solchen nicht-standardisierten Vorhaben einen eigenen Spielraum einräumt. Wird dies jedoch zu weit gefasst und nimmt überhand, wäre das Projekt insgesamt gefährdet, weil nicht mehr erkennbar ist, welche Inhalte, Prozesse und Ergebnisse gerade gültig sind und zur Essenz des Projekts gehören. Dann gilt es, den Entwicklungspfad einzuschlagen, der mehr Wert auf eine Fehlervermeidung legt.

Die Beschäftigung mit diesem Wertequadrat ist für die Beteiligten ein guter Ausgangspunkt für die Etablierung eines ausgewogenen Projektmanagements, welches alle weiteren Punkte dann erfolgreich etablieren kann. Gleiches gilt für eine sorgfältige Vorbereitung. Die Projektsteuerung analysiert alle einflussnehmenden Größen, bespricht, stimmt ab und berücksichtigt die Ergebnisse für die gemeinsame Regelung der Verantwortlichkeiten, die Ausgestaltung der Kommunikationsprozesse und das damit verbundene Berichtswesen.

### **Fehlerkultur und Risikomanagement**

Die explizite und ausführliche Thematisierung von „Fehlern“ und „Risiken“ sowie der Umgang mit ihnen sind wichtiger Ausgangspunkt für das partizipative Projektmanagement. Dazu gehört im weiteren Sinne auch die Beschäftigung mit unvorhergesehenen Veränderungen, Krisen und Grundrisiken Ihres Projekts und wie Sie mit diesen umgehen wollen. Achten Sie darauf, Ihr Projektmanagement bereits von Anfang an so flexibel zu gestalten, dass Sie bei Veränderungen im Projektverbund handlungsfähig bleiben und alle Partner gut reagieren können. Dazu kann es hilfreich sein, am Anfang entsprechende Szenarien und mögliche Reaktionen durchzuspielen.



## Qualität der Kommunikationsprozesse

Um immer wieder verdichtete gemeinsame Anknüpfungspunkte im Projektverbund zu haben und um zu überprüfen, wo das Projekt insgesamt steht, sollten Sie Meilensteine des Projekts in einem Zeit- und Arbeitsplan festlegen und diese gemeinsam thematisieren. Es hat sich bewährt, diese Meilensteine zur Entschleunigung im Projektalltag zu nutzen und gemeinsam auf einer Metaebene zu kommunizieren, was bisher geschehen ist. Kommunikation erhält eine hohe Qualität, wenn Sie diese Zeitpunkte zur Reflexion, neuer Motivation und Bestimmung von Zielen und Visionen für den weiteren Projektverlauf nutzen.

Für die Kommunikation ist möglicherweise der unterschiedliche Umgang mit Hierarchien zu berücksichtigen. Eine projektbezogene und allen bekannte Kommunikationsstruktur mit Berücksichtigung der jeweiligen Verantwortlichkeiten erweist sich bei der Umsetzung als sehr hilfreich. Diese lässt sich nur gemeinsam und am besten unter Einbeziehung von Fallbetrachtungen festlegen und weiterentwickeln.

## Verantwortlichkeiten

Um Reibungsverluste und Missverständnisse in der Umsetzung des Projekts zu vermeiden, ist eine gemeinsame Auflistung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sinnvoll. Entscheiden Sie, wer als Person und als Organisation das Gesamtprojekt koordinieren soll. Diese Koordinationsleistung sollte eigenständig und durchaus umfassend gesehen werden und wird einige Ressourcen binden. Etablieren Sie eine möglichst kleine Steuerungsgruppe entscheidender Partner, die sich regelmäßig trifft und die Gesamtkoordination unterstützt. Legen Sie fest, wer für die Personalauswahl zuständig ist, wer das Finanzcontrolling innehat und wer Netzwerkarbeit betreibt und Kontakte zu allen Partnern und auch Arbeitgeber\*innen hält.

## Berichtswesen

Legen Sie mit Ihren Partnern ein Berichtswesen fest, welches es allen ermöglicht, auf einem aktuellen Stand zu sein und kontinuierlich und transparent informiert zu sein. Wägen Sie ab, welche bestehenden Instrumente Sie nutzen könnten und welchen pragmatischen Zusatzaufwand Sie leisten wollen.

Legen Sie fest, welche Art und welchen Umfang von Berichten Sie wechselseitig von Ihren Partnern erwarten und wie und wo diese hinterlegt werden.

Bewährt hat sich ein gemeinsam entwickeltes bzw. gemeinsam festgelegtes Instrument zur Planung und Dokumentation der Integrationsprozesse, um für die Partner einen gemeinsamen Informationsstand sicherzustellen.

Dieses unterstützt nicht nur, Entwicklungsziele zu kommunizieren, sondern auch, Förderprozesse abzustimmen und Entwicklungsschritte der Teilnehmenden sicher zu identifizieren.


## 2. BESTANDS- UND BEDARFSANALYSE

Nicht nur bei Antragstellung, sondern auch in der Phase der Umsetzung gilt es, umfassend zu überprüfen, welche Zielgruppe, z. B. mit dem NEET-Status (Not in Education, Employment or Training) oder mit dem Attribut „benachteiligt“ gemeint ist und welchen Einfluss die Adressierung der definierten Zielgruppe auf die Ausgestaltung des Projektes nimmt. Die Ermittlung des arbeitsmarktlichen Bestandes und Bedarfs für die Zielgruppe von Mobilitätsprojekten muss klären, ob genügend potenzielle Teilnehmende vorhanden sind und ob das Projekt nach wie vor zu den regionalen Strukturen passt. Für die Bestands- und Bedarfsanalyse sind insbesondere die Einbettung des Projekts in das regionale/ lokale Arbeitsmarktkonzept und die Definition der Zielgruppe wichtig. Die Erfahrungen zeigen, dass besonders folgende Fragestellungen relevant sind:

- **Betrachten Sie das regionale Arbeitsmarktkonzept.** Gibt es bereits andere Maßnahmen und Angebote, die Priorität haben bzw. Schwerpunktsetzungen für andere Maßnahmen? Hier ist die Sichtweise und Einschätzung der Jobcenter und Agenturen für Arbeit entscheidend. Konkretisieren Sie die vorherigen Fragen. Nutzen Sie den Arbeitsmarktreport Ihrer Region. Was ist spezifisch für Ihre Region? Warum wäre es gerade hier sinnvoll, ein solches Projekt für die Zielgruppe zu starten?
- **Untersuchen Sie die Akzeptanz der Teilnehmenden hinsichtlich des Gastlandes.** Dies ist ein wichtiger Indikator für die Akzeptanz des Gesamtprojekts bei der Zielgruppe und kann die Teilnehmenden entscheidend beflügeln oder hemmen. Welche guten Anknüpfungspunkte Ihrer Region mit dem Partnerland gibt es (z. B. Schul- oder Städtepartnerschaften)?
- **Betrachten Sie auch den Arbeitsmarkt im Partnerland sowie in der dortigen gewählten Region.** Gibt es Verbindungen zur Situation in der Region in Deutschland, die nutzbar sind und gegenseitige Lerneffekte ermöglichen? Ein Vergleich der Bildungssysteme und der Arbeitsmarktpolitik kann hilfreich sein: Gibt es im Partnerland Chancen, die sich hier nicht bieten? Welche Probleme mit der Zielgruppe könnten Sie dort erwarten?
- **Welche Teilnehmenden kommen mit welchem Bedarf für Ihr Projekt in Frage?**  
Wählen Sie nach der Analyse der vorhergegangenen Punkte in Abstimmung mit dem örtlichen Jobcenter/ der Agentur für Arbeit nun differenzierter aus, ob Sie nach Einschätzung der Arbeitsmarktpartner eine ausreichende Auswahl bzw. einen ausreichenden Bestand an potenziellen Teilnehmenden zur Verfügung haben. Zur Ermittlung der potenziellen Zielgruppe können Sie sich an folgenden Kriterien orientieren, die Integrationshemmnisse in den Arbeitsmarkt zeigen:
  - Langzeitarbeitslosigkeit
  - Migrationshintergrund
  - fehlende berufliche Orientierung
  - einfach oder mehrfach abgebrochene Ausbildung
  - besondere familiäre Situation, auch unter Berücksichtigung von Gender-Benachteiligung
  - geringe Lernressourcen
  - fehlende bzw. nicht anerkannte Abschlüsse
  - fehlende Berufserfahrung

- persönliche Hemmnisse wie Ängste, Unsicherheiten, mangelnde Selbstständigkeit, weitere psychische Auffälligkeiten

Überlegen Sie mit dem Jobcenter/ der Agentur für Arbeit auch, wie Sie gemeinsam die entsprechende Zielgruppe identifizieren und gezielt ansprechen und erreichen können. Achten Sie beim Blick auf Benachteiligungen gleichzeitig immer darauf, das Projekt als Angebot der Stärkung der Potenziale und Chancen der Zielgruppe als durchgehende Haltung im Blick zu behalten.



**„Der Bayrische Wald grenzt an Tschechien. Seit der Wende haben sich die Wirtschaftsbeziehungen intensiviert. Es gibt viele Pendler. Bayrische Firmen produzieren im Nachbarland. Von dort kommen Menschen zum Einkaufen zu uns. So wächst bei deutschen Unternehmen der Bedarf nach Arbeitskräften mit Tschechisch-Kenntnissen. Die Firmen möchten ihre Kunden in deren Muttersprache ansprechen, aber auch auf Ausschreibungen im Nachbarland reagieren. Viele Deutsche schrecken jedoch davor zurück, die schwere Sprache zu lernen. Vor diesem Hintergrund schicken wir unsere IdA-Teilnehmenden ausschließlich nach Tschechien. Wenn sie zurückkommen, finden sie in der Regel schnell Arbeit.“**

Marianne Loibl, Arbeitsagentur Deggendorf

### 3. EINBEZUG DER PARTNER

Für den Projekterfolg – insbesondere in der Phase der Nachbetreuung im Rahmen der Integration in den Arbeitsmarkt – ist die Einbindung strategischer Partner, die Interessen aus der Region mitbringen, wichtig. Hierzu zählen z. B. Kammern, Wirtschaftsförderung, Verbände, Gewerkschaften und Kommune. Vorteilhaft sind bereits bestehende Kontakte der Partner auf EU-Ebene.

#### Arbeitsmarktakteure

Beziehen Sie die Arbeitsmarktakteure Ihrer Region und die relevanten Partner Ihrer bestehenden Netzwerke aktiv ein. Gibt es genügend Partner, die stark motiviert sind, ein solches Projekt bzw. Netzwerk aktiv mitzutragen und mitzugestalten? Welche sind entscheidende Schlüsselorganisationen und auch -personen?

#### Transnationale Kompetenz des Projektverbunds

Alle Kooperationspartner sollten bereits Erfahrungen in der Durchführung transnationaler Projekte haben. Dazu gehören einerseits das Bewusstsein für die Besonderheiten eines Projekts mit länderübergreifender Komponente (rechtlicher Rahmen, organisatorische Besonderheiten, Sprache, Kommunikation) sowie andererseits ein Diversitätsbewusstsein, d. h. das Bewusstsein für eine mögliche Unterschiedlichkeit der relevanten Normen und Wertvorstellungen (z. B. Pünktlichkeit oder die Geltung mündlicher Absprachen). Lerneffekte, aber auch mögliche Risiken sind in diesem Spannungsfeld zu berücksichtigen.

## Transnationale Partner(schaft)

Betrachten Sie die mögliche transnationale Kooperation: Bestehen bereits Kooperationen der Region oder eines möglichen Partners mit dem Ausland? Woran lässt sich gut anknüpfen, was würde einen Mehrwert für die Region insgesamt bieten?

Dies betrifft Partner, die sowohl als aufnehmende wie auch als entsendende Organisation aktiv sind. Hierbei ist es wichtig, bei der Zusammenarbeit Unterschiede in Bezug auf die zu erwartenden Förderbedingungen des Landes, Förderbedarfe der Zielgruppen, den jeweiligen Arbeitsmarkt im Land und damit auch die Einbindung von Praktikumsbetrieben zu berücksichtigen.

Die jeweiligen Partnerorganisationen sollten sich mit der Zielgruppe und der Zusammenarbeit mit Praktikumsbetrieben auskennen, über transnationale und interkulturelle Erfahrungen verfügen. Dies ist insbesondere wichtig, um eine Gleichwertigkeit der Partnerschaft sowie einen Mehrwert durch das Voneinander-Lernen zu erreichen bzw. vorzubereiten. Erfahrungen mit dem Austausch auf europäischer Ebene und die Kenntnis über Strukturen des Arbeitsmarkts und des Bildungssystems spielen eine entscheidende Rolle.

**„Die Stadt Göttingen arbeitet in Teneriffa mit einer kommunalen Gesellschaft zur Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung zusammen, d. h. die Strukturen sind vergleichbar, da auch in Göttingen die kommunale Beschäftigungsförderung in den Verbund integriert ist. In Rouen in Frankreich ist die Mission Locale, also die öffentliche kommunale Jugendberufshilfe, als Partner eingebunden. Alle Partner verfügen über Erfahrungen in transnationalen Projekten.“**

Peter Rossel, Stadt Göttingen

## Einbindung von Multiplikatoren

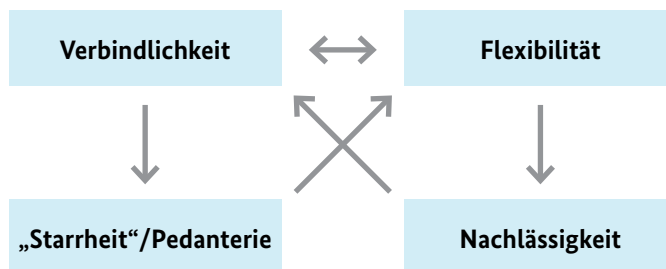
Jenseits der Partnerschaft im Projektverbund ist die sehr frühe Adressierung von Multiplikatoren wichtig. Zu den Multiplikatoren zählen z. B. Teamleiter\*innen im Jobcenter, für die Betreuung von Arbeitsmarktprojekten zuständige Fachkräfte in der zuständigen Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit, in der Agentur für Arbeit/ im Jobcenter die Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt, gesellschaftliche Akteure wie Jugend- und Sportvereine, Elternverbände, Arbeitgeberverbände. Sorgen Sie für einen persönlichen und direkten Austausch wichtiger Multiplikatoren mit dem transnationalen Partner und umgekehrt.

## 4. PARTNERSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT

Die Arbeit im Projektverbund ist nicht alleine mit einem guten Projektmanagement zu erreichen. Da es sich in vielen Fällen um neue Partner handelt, treffen unterschiedliche Haltungen, Menschenbilder und Vorstellungen von Zusammenarbeit zusammen. Für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit ist entscheidend, wie ein ausgewogenes Verhältnis von Verbindlichkeit und Flexibilität erreicht werden kann, damit einerseits der Projektverbund effektiv arbeiten kann und andererseits die Regelstrukturen der jeweils beteiligten Partner nicht übermäßig beansprucht werden.

Wenn zu viel Verbindlichkeit eingefordert und/ oder vereinbart wird, besteht die Gefahr, dass der Projektverbund in der Art der Zusammenarbeit starr wird und nicht mehr den jeweils sich ändernden Erfordernissen im Projekt Rechnung tragen kann. Hier ist eine Entwicklungslinie zu mehr Flexibilität nötig, die eigenständige Entscheidungen und Handlungen der beteiligten Partner zulässt. Wird diese Flexibilität jedoch zu groß, droht das gesamte Gefüge des Projektverbunds zu zerfallen, da eine Nachlässigkeit hinsichtlich der Zusammenarbeit entstehen kann. An diesem Punkt ist es wichtig, wieder mehr Verbindlichkeit einzufordern und zu verabreden.

Eine gute Art des Umgangs mit dieser Thematik wird nachfolgend an einem weiteren Wertequadrat hinsichtlich des Umgangs mit der Arbeit im Projektverbund verdeutlicht:



Der Projektverbund sollte sich mit diesem Kraftfeld explizit beschäftigen und für die vier Seiten Beispiele erarbeiten, um konkreter zu fassen, in welchen Punkten der Zusammenarbeit diese jeweils relevant sein könnten.

Damit kann jenseits des konkreten Projektmanagements eine gemeinsame Grundhaltung entwickelt werden, die Vertrauen aufbaut.

## Partnerschaft

Die Partnerschaft im Projektverbund wird getragen durch eine gemeinsam erarbeitete Kooperationskultur, die eine dauerhafte Zusammenarbeit bei gleichzeitiger Wahrung der Eigenständigkeit des Trägers gewährleistet (s. o. Wertequadrat Verbindlichkeit – Flexibilität). Auf formaler Ebene ist es wichtig, dies – je nach erforderlichem Grad der Rechtsverbindlichkeit – durch Verträge, Vereinbarungen und Erklärungen zu legitimieren. Der Kooperationsvertrag für den Projektverbund ist z. B. für die IdA-Projekte Fördervoraussetzung.

### **Unsere Tipps bei der Arbeit mit dem transnationalen Partner:**

- **Gemeinsame Absprachen, aber im Prozess ausreichend Raum für Flexibilität lassen**
- **Gemeinsames Verständnis für die Zielgruppe**
- **Methodeneinsatz gemeinsam reflektieren und wenn möglich einheitliche Werkzeuge festlegen**

Stakeholdergruppe München

## Kommunikation

Eine offene und transparente Kommunikation in allen Phasen des Projekts ist entscheidend, um reaktionsfähig zu sein und die etablierte Partnerschaft vor allem hinsichtlich ihrer nicht formalisierbaren Aspekte (Haltung, Menschenbild, Organisationskultur) zu unterstützen. Für die Kommunikation werden so viele Strukturen wie nötig festgelegt und gleichzeitig unterschiedliche Kommunikationswege bedient, die den oft sehr diversen Erfordernissen der Projektbeteiligten entsprechen.

## Infrastruktur

Es herrscht Klarheit darüber, welche Einrichtungen zu einem Projektverbund gehören und wer für welche Aufgaben zuständig ist. In Bezug auf die Zielgruppe kann es hilfreich sein, z. B. Jugendamt, Jugendgerichtshilfe, Bewährungshelfer\*innen oder Streetworker\*innen zum aktiven Netzwerk zählen zu können. Hier kann eine sogenannte „Mind-Map“<sup>4</sup>, die so detailliert wie nötig, aber so einfach wie möglich ist, hilfreich sein, indem sie zeigt, welche Organisationen und auch Personen mit welchen Aufgabenbereichen betraut sind. Hierin sollte sich auch abbilden, wo und wie im Projektverbund verschiedene Personen und Organisationen in Beziehung zueinander stehen, um vernetztes Handeln zu ermöglichen und Doppelungen zu vermeiden. Damit unterscheidet sich die Infrastruktur eines Projektverbunds klar von einem formalisiert darstellbaren Organigramm mit traditioneller Hierarchie und Dienstwegen. Der Projektverbund entspricht vielmehr einem Netzwerk, das von einer zentralen Stelle gesteuert wird. Unterschiedliche Ansätze (Mentalitäten) führen zum Ziel, erfahren eine erfolgsorientierte Steuerung im partnerschaftlichen Miteinander. Die Netzwerkstrukturen im Verbund zeichnen sich insbesondere aus durch:

- regelmäßige Arbeitstreffen
- kurze, transparente Informationswege
- Dokumentation durch Protokolle
- klare Rollendefinition und -verteilung

## Projektrahmen

Gerade weil Personen, Beziehungen und Vernetzung entscheidende Qualitätskriterien im Projektverbund sind, muss der Projektrahmen insgesamt unmissverständlich festgelegt werden. Die Projektlaufzeit, das jeweils verfügbare Budget, die Anzahl der Teilnehmenden, die Kooperationspartner und darüber hinaus strategischen Partner, die Inhalte und die Art des Austauschs (z. B. betriebliche Praktika) und der Unterbringung (z. B. Gastfamilie, Wohngemeinschaften) sowie der Umfang und die Intensität der Betreuung (z. B. über Betreuungsschlüssel) werden in der Rahmenvereinbarung festgelegt.

<sup>4</sup> Informationen zur Technik des Mind-Mapping finden sich unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Mindmap>

## **Personelle Ausstattung und Rahmenbedingungen**

Ein erfolgreiches Projekt lebt nicht zuletzt von den eingesetzten Mitarbeiter\*innen. Für die pädagogische Arbeit brauchen diese Kompetenzen, Erfahrungswissen und auch die erforderlichen Rahmenbedingungen, um Entwicklungsfortschritte und Integrations-erfolge zu erreichen, Teilnehmende in Krisensituation zu begleiten und im Verbund mit allen Partnern die passenden Interventionen zu starten und zu moderieren. Zielgruppen mit unterschiedlich stark ausgeprägten Problemlagen brauchen professionell agierende Begleiter\*innen. Mobilitätsprojekte bieten besondere Lernräume, aber sie beinhalten auch Risiken. Dies auszubalancieren ist eine Kompetenz, der Mitarbeitende im Projekt gewachsen sein müssen.

Für diese komplexe und schnittstellenintensive sowie pädagogisch anspruchsvolle und dynamisch herausfordernde Aufgabe sollten Mitarbeiter\*innen deshalb mit großer Sorgfalt ausgewählt, eingearbeitet und durch die passenden Rahmenbedingungen und Angebote (z. B. Genderexpertise, Diversitätsbewusstsein, begleitende Supervision und Coaching) unterstützt werden. Eine verlässliche Begleitung durch die Projektleitung und eine gelebte Fehlerkultur, flankiert durch eine professionelle externe Supervision, stärkt die pädagogisch verantwortlichen Akteure nicht nur bei den transnationalen und interkulturellen Anforderungen, sondern auch bei der Entwicklungsarbeit mit den Teilnehmenden.

## **Kooperation zwischen Träger und Jobcenter/ Agentur für Arbeit**

Projekte der „ESF-Integrationsrichtlinie Bund“ haben das Ziel, benachteiligte Menschen nachhaltig in den Arbeits- bzw. Ausbildungsmarkt zu integrieren. Die Förderung erfolgt im Rahmen einer einheitlichen verbindlich vorgegebenen Umsetzungsstruktur, dem Kooperationsverbund. Eine intensive und auf den regionalen Bedarf abgestimmte Zusammenarbeit ist deshalb grundlegend.

Betriebe oder Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung und Jobcenter müssen von Anfang an aktiv in die Kooperationsverbünde eingebunden sein. Damit soll den Teilnehmenden der Zugang zu einer konkreten Arbeits- oder Ausbildungsstelle individuell und strukturell erleichtert werden. Die Einbeziehung der örtlichen Arbeitsverwaltung (Jobcenter oder Agenturen für Arbeit) in die Projektarbeit soll es ermöglichen, die individuellen Integrationsprozesse der Teilnehmenden zu optimieren.

Überdies soll sichergestellt werden, dass die geförderten Projekte den Anforderungen der regionalen Arbeitsmärkte entsprechen und in die regionalen arbeitsmarktpolitischen Strategien eingebettet sind, insbesondere um die Nachhaltigkeit erfolgreicher Projektarbeit im Anschluss an die Förderung zu sichern. Das verbessert die abgestimmte Zusammenarbeit und erleichtert eine erfolgreiche Integration der Teilnehmenden in Beschäftigung oder Ausbildung. Beides gelingt nur, wenn sich Träger und Jobcenter / Agentur für Arbeit während des gesamten Projektverlaufs regelmäßig austauschen und ihr Handeln im Interesse der Teilnehmenden bereits in frühen Projektphasen abstimmen. Im gegenseitigen Austausch können Entwicklungsfortschritte von Teilnehmenden ebenso transportiert werden wie solche zu den jeweiligen Anforderungen des für sie erreichbaren Arbeits- und Ausbildungsmarktes. Gemeinsam abgesteckte Ziele und ein guter und kontinuierlicher Austausch über alle Projekt-

phasen hinweg optimieren die Chance auf einen Integrationserfolg. Die Berufsberatungs- und Vermittlungsfachkräfte in den zuständigen Jobcentern/Agenturen für Arbeit müssen über das Projekt und seine Teilnehmenden gut informiert sein und werden persönlich in die Projektumsetzung mit eingebunden. Wichtig ist dabei die Kontinuität in der Zusammenarbeit, die bereits bei einer abgestimmten Gewinnung von Teilnehmenden beginnt.

Hierzu werden gemeinsam Auswahlkriterien festgelegt. Informations- und Akquisephase werden gemeinsam gestaltet.

Bereits bei der Ausgestaltung der Zusammenarbeit im Projektverbund sollte z. B. abgestimmt werden, was die Teilnehmenden durch das Mobilitätsprojekt lernen sollen. Zu Beginn unterstützt die gemeinsam abgestimmte Zielplanung den zielkohärenten Integrationsprozess.

Auch während der Auslandsphase ist eine gute Kooperation hilfreich und sinnvoll. So kann während des Auslandsaufenthaltes die schnelle Unterstützung durch das Jobcenter, z. B. bei unerwarteter Einstellung der Leistungen eine Krise verhindern. Grundsätzlich ist bei drohenden Abbrüchen eine Rückkopplung ebenso wichtig wie die Information bei Entwicklungsfortschritten und Kompetenzzuwachs von Teilnehmenden.

Das Prinzip einer abgestimmten Zusammenarbeit gilt auch für den Vermittlungsprozess nach der Auslandsphase und im Rahmen der Integrationskette. Bei der Übergabe der Teilnehmenden aus der pädagogischen Betreuung des Projekts an die Arbeitsvermittlung/ das Fallmanagement können erreichte Entwicklungsschritte und Kompetenzzuwachs für den Integrationsprozess nutzbar gemacht werden.

Ein konstruktiver Projektverlauf ist möglich, wenn die „große Klammer“ zwischen Erfordernissen für die Teilnehmenden und Anforderungen und Zielen der vermittelnden Stellen hält.

**„Gute Beispiele:**

- **Für den Informationsfluss und das gemeinsam abgestimmte Handeln sind Maßnahmenpaten im Jobcenter sinnvoll.**
- **Kommunikation funktioniert, wenn feste Termine zum Austausch und der gewünschte Kanal für zeitnahe Informationsweitergabe vereinbart werden.**
- **Die gewünschte Wirkung für die Teilnehmenden wird in der Eingliederungsvereinbarung festgelegt.“**

Stakeholdergruppe München

**„Die Mitarbeiter\*innen des Jobcenters müssen vom Produkt IdA überzeugt sein.“**

Stakeholdergruppe München


**„Im Zuge der Umsetzung des IdA-Projekts in unserem Verbund finden regelmäßig Abstimmungen im Jobcenter statt, zu denen die anwesenden Vertreter\*innen der beteiligten Partner inhaltliche, organisatorische und terminliche Fragen und Probleme einbringen und klären können. Beratungen sowie Erledigung werden schriftlich dokumentiert.“**

Uwe Hoppe, Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH, Dresden



## Kooperation mit Betrieben

Förderprozesse der Teilnehmenden finden unter der Perspektive einer zukünftigen Erwerbstätigkeit bzw. Ausbildung statt. Die Einbindung von Unternehmen von Anfang an sichert den realistischen Blick auf Anforderungen, liefert authentische Informationen über den regionalen Markt und optimiert Berufsorientierungs- und Befähigungsprozesse. Ein vitales Unternehmensnetzwerk und diese systematische Einbindung sichern die arbeitsmarktbezogene Ausrichtung, passende Entwicklungsschritte und erfolgreiche Vermittlungen. Gleichmaßen ermöglicht die systematische Einbindung der Unternehmen, Ansprechpartner\*innen von erfolgreichen Förderprozessen zu überzeugen und sie für die Potenziale von Teilnehmenden zu sensibilisieren.



**„Unsere Teilnehmenden mit einer Lernbehinderung, die zwischen 16 und 20 Jahren alt sind, haben die Förderschule besucht. Bei den meisten liegt das Selbstbewusstsein am Boden. Unsere Einrichtung kümmert sich seit vielen Jahren um diese Gruppe. Wir bieten ihnen eine Berufsvorbereitung an, der eine geförderte Ausbildung folgt. Anschließend finden sie auf dem ersten Arbeitsmarkt Beschäftigung. Die Vermittlungsquote liegt umso höher, je mobiler die jungen Menschen sind. Viele scheuen aber bereits davor zurück, ein paar Orte weiter zur Arbeit zu fahren. Praktika im Ausland helfen solche Ängste zu überwinden. Wir schicken unsere Ida-Teilnehmenden unter anderem nach Österreich. Einige lernen im Gastronomiebereich echte Wiener Schnitzel zuzubereiten. Solche Leute sind in Schleswig-Holstein in Restaurants sehr gefragt.“**

Christian Lange, Jugendaufbauwerk Koppelsberg, Plön

## B. Wer ist dabei? –

### Auswahl und Vorbereitung der Teilnehmer\*innen

#### 1. AKQUISITION

Nachdem bei der Analyse des regionalen Bedarfs (Kapitel A) ermittelt wurde, welche Gruppe von Teilnehmenden grundsätzlich für das Projekt infrage kommt, gilt es nun, die potenziellen Teilnehmenden auszuwählen und ggf. die Multiplikatoren für eine zielgruppengerechte Ansprache der arbeitssuchenden/ arbeitslosen Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu identifizieren und anzusprechen.

Bei der Akquisition sind bereits Aspekte der transnationalen Zusammenarbeit im Hinblick auf ein gemeinsames Verständnis zu den Zielgruppen zu berücksichtigen: Sowohl als entsendende als auch als aufnehmende Organisation ist es wichtig, gemeinsam mit dem transnationalen Partner zu klären, wie „Benachteiligung am Arbeitsmarkt“ angesichts der jeweiligen aktuellen Lage auf diesem Arbeits- und Ausbildungsmarkt definiert wird. So können Zielgruppen der Austauschprojekte je nach teilnehmenden Ländern sehr unterschiedlich sein.

In Deutschland besteht bei mittlerweile geringer Jugendarbeitslosigkeit ein besonderer Förderbedarf bei jungen Arbeitslosen mit besonderen Problemlagen, wie psychische Vorbelastungen, teils schwierigen Biografien (Altersstruktur, Alleinerziehende, Wohnsituation etc.) und multiple Vermittlungshemmnisse. Bedingt durch eine zunehmend bessere Arbeitsmarktsituation können diese Jugendlichen von der verstärkten Nachfrage nach Ausbildung profitieren, wenn sie entsprechend gefördert werden. Daher sehen die Jobcenter durch einen Auslandsaufenthalt die Möglichkeit, die Integrationschancen dieser Zielgruppen deutlich zu verbessern und zu realisieren.

In einigen EU-Partnerländern wie z. B. Italien und Spanien wird aufgrund der hohen Jugendarbeitslosigkeit der Bedarf anders definiert und eine Auswahl von Jugendlichen getroffen, die sich deutlich von den Jugendlichen aus Deutschland unterscheiden. Die Partner sollten daher Unterschiede in ihren Zielgruppen deutlich machen und ein jeweils einheitliches Verständnis für den Begriff der Benachteiligung entwickeln. Entsprechende Dokumente und Nachweise der Partnerorganisationen (und in Bezug auf die Zielgruppe) sorgen hier für rechtliche Sicherheit.

Dies erfordert eine adäquate Akquisestrategie. Es muss die passende Ansprache und Information ausgewählt und aufbereitet werden (Medien, Erfahrungsberichte usw.). Wen informiere ich wie (Informationsveranstaltung, Einzelgespräche, Auswahl von Medien) und mit wem (Einbeziehung der relevanten Schnittstellenpartner, z. B. „Ehemalige“) zu welchem Thema? Parallel zur Information und zielgruppenorientierten Ansprache von potenziellen Teilnehmenden werden die relevanten Auswahlkriterien festgelegt.

## Zielabgleich

Die Projektziele und individuellen Ziele potenzieller Teilnehmer\*innen werden getrennt in den Blick genommen und miteinander abgeglichen, um eine möglichst große Schnittmenge zu erreichen. Hierzu wird die potenzielle Zielgruppe des Projekts bereits frühzeitig miteinbezogen. Wichtig ist es dabei, die Erwartungshaltungen abzuklären. Eine möglichst große Schnittmenge begünstigt einen positiven Teilnahmeverlauf. Dabei sind bei den individuellen Zielen sowohl die berufliche Integration als auch der Kompetenzerwerb und persönliche Erfahrungsgewinn von Bedeutung.

## Auswahlkriterien

Auf der Grundlage der Projektziele entwickelt das Projektteam eine Liste von Auswahlkriterien, die zusammen mit Jobcenter/Agentur für Arbeit zuvor abgestimmt wurde. Damit wird ein transparentes Auswahlverfahren möglich. Transparenz sollte ein grundsätzliches Merkmal sein. Jedes Projektteam sollte je nach gegebener Arbeitsmarktlage und Zielgruppe festlegen, welche Kriterien sie als Muss- bzw. Kann-Kriterien ansehen. Grundlegend gilt mit dem Blick und der wertschätzenden Haltung hinsichtlich der Ressourcen der Teilnehmenden:

- Die persönliche Motivation der Teilnehmenden als prioritäres Kriterium stellt die Basis für viele weitere positive Effekte dar.
- Lernbereitschaft und Aufgeschlossenheit ermöglichen Offenheit für neue, ungewohnte und schwierige Situationen und eröffnen neue Perspektiven.
- Die Berücksichtigung der individuellen Belastbarkeit der Teilnehmenden ist entscheidend.

**Für die Eckpunkte der Auswahlliste können folgenden Fragen, geordnet nach Priorität und Phase des Kriteriums, zielführend sein:**

- Liegt für diese\*n Teilnehmer\*in eine Benachteiligung vor und gehört er\*sie damit grundsätzlich zur adressierten Zielgruppe?
- Wann ist eine Entwicklungsprognose für die ausgewählte Person ausreichend positiv, so dass das Ziel „nachhaltige Integration in Ausbildung/Arbeit“ erreichbar erscheint?
- Ist es möglich zu erkennen, ob der Umgang mit Schwierigkeiten im Ausland bewältigt werden kann? (Risikoanalyse)
- Passt die ausgewählte Person in die Struktur der Gruppe insgesamt?

Insgesamt sollte geklärt werden, inwieweit den vielfältigen Problemen der potenziellen Teilnehmenden mit den Möglichkeiten des Auslandsaufenthalts entgegengewirkt werden kann und ihre eigenen Ressourcen gestärkt werden können; gleichzeitig gilt es zu berücksichtigen, wo fachliche Grenzen unter Berücksichtigung der Belastbarkeitsgrenze für das Projektteam sowie die Gruppe erreicht werden.

## Auswahl

Individuelle Gespräche aber auch Assessments dienen der Auswahl der Teilnehmenden. Gleichzeitig – und wichtiger noch – werden im Anschluss an die Auswahl sowohl mit den ausgewählten als auch abgelehnten Personen wertschätzende und ressourcenorientierte Feedbackgespräche geführt, die sich grundsätzlich an ihren Stärken orientieren.

Den abgelehnten Personen als auch den jeweiligen Ansprechpartner\*innen der Jobcenter bzw. Arbeitsagenturen können die entsprechenden Rückmeldungen helfen, Ziele und Integrationsstrategien besser zu planen.

In einigen Projekten hat sich bewährt, dass sich potenzielle Teilnehmende vor den Auswahlgesprächen beim Projekt für eine Teilnahme bewerben müssen. Die Vor- und Nachteile dieses Verfahrens sollten im Hinblick auf die jeweils potenzielle Zielgruppe vom Projektteam überprüft werden. Das Verfahren bietet die Chance, motivierte Teilnehmende zu identifizieren, kann aber auch eine zu hohe Zugangshürde darstellen.

Das folgende Herangehen dient als Orientierung für die Durchführung von Auswahlgesprächen.

Nachdem im Vorgespräch mit dem Projektverantwortlichen die Termine zu Informationsveranstaltungen vereinbart wurden, werden die möglichen Teilnehmenden nach den festgelegten Kriterien durch die Ansprechpartner\*innen der Jobcenter/ Arbeitsagenturen ausgewählt und zu Gesprächen eingeladen. Die Gespräche finden in den Räumlichkeiten des Trägers oder aber in den Jobcentern statt. Auch ein erstes Treffen auf „neutralem Boden“, wie beispielsweise im Café, kann den Zugang für Interessenten erleichtern.

Es sollte überlegt werden, welcher methodische Rahmen sinnvoll und niederschwellig für die Zielgruppe ist.

Der Erfolg ist noch größer, wenn „Ehemalige“ direkt einbezogen und die Chancen für den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt aufgezeigt werden. Diese erhöhen die Glaubwürdigkeit und können durch Erfahrungsberichte und Mund-zu-Mund-Propaganda neuen potenziellen Teilnehmenden ein konkretes Bild vermitteln. Bewährt haben sich dabei Formate wie Gespräche mit Ehemaligen vor Ort oder ein „Speed-Dating“ mit ehemaligen Teilnehmenden. In Absprache mit dem Jobcenter kann ein Erstkontakt durch den Träger in diesem Rahmen sinnvoll sein.

**Insgesamt werden für die Arbeit der Projektträger und Partner folgende Erkenntnisse zugrunde gelegt, um die Akquise als einen individuellen und immer neu abzustimmenden Prozess zu verstehen:**

- Die Gewinnung von Teilnehmenden wird effizienter, wenn sie gut vorbereitet und mit den Vermittlungs- und Beratungsfachkräften abgestimmt ist.
- Die Chancen auf Erfolg bei der Gewinnung von Teilnehmenden steigen, wenn Interessierte in Hinblick auf Organisation, Durchführung sowie zur aktiven Teilnahme sachlich in aller Offenheit beraten werden.

- Bei der Beratung der Teilnehmenden wird eine realistische Beschreibung der Teilnahme und die individuelle Behandlung von Chancen und Risiken empfohlen. In intensiven Einzelgesprächen müssen mögliche Ängste besprochen, zu hohe Erwartungshaltung und Begeisterung relativiert und verbindliche Regeln im Projekt erläutert werden.
- Persönliche Problemlagen sind frühzeitig, teils schon vor Teilnahme anzusprechen.
- Eine realistische Projektbeschreibung im Beratungsgespräch ist entscheidend. Individuelle Wünsche und realisierbare Ziele sollten abgeglichen werden.
- Positiv motivierte Teilnehmende können als positive Triebkräfte für ihre Gruppe wirken.

## 2. VORBEREITUNG

Die Vorbereitung beträgt in der Regel zwischen sechs Wochen bis zu drei Monaten. Inhalte und Aufgaben werden mit dem transnationalen Partner abgestimmt. So kann ein Besuch des transnationalen Partners während der Vorbereitung das vorherige Kennenlernen der Gruppe als auch die Auswahl der Praktikumsplätze unterstützen. Zudem werden während der Vorbereitungsphase mit der Gruppe Ziele für den Auslandsaufenthalt spezifiziert und konkretisiert; erarbeitete Ergebnisse wie detaillierte Profile und Bewerbungen werden an die transnationalen Partner kommuniziert.

Die Vorbereitung findet durch das pädagogische Personal statt. Gleichzeitig sollten aber weitere relevante Bezugspersonen in die individuelle Begleitung der Teilnehmenden, wie Betreuer\*innen, familiäre Bezugspersonen, Therapeut\*innen etc. eingebunden werden. Mit den Ansprechpartner\*innen von Jobcenter bzw. Arbeitsagentur wird ein regelmäßiger Austausch gepflegt.

Neben der sprachlichen Vorbereitung gehören berufsbezogene Inhalte, Kommunikations- und Konflikttraining, Teambuilding sowie je nach Zielgruppe auch praktische Vorbereitungen auf einen Auslandsaufenthalt in die Vorbereitung. Ebenfalls als wichtige Bestandteile sollten die Selbstreflexion und die Entwicklung interkultureller Kompetenzen betrachtet werden. Die individuelle Begleitung der Teilnehmenden beispielsweise in Coachinggesprächen gehört zu den phasenübergreifenden Aufgaben des pädagogischen Teams.

Ein ganzheitlicher Ansatz sorgt für verschiedene Anknüpfungspunkte in der Betreuung und Beziehung zu den Teilnehmenden. Eine Umfeldanalyse und Einzelfallanalysen erlauben das gezielte Eingehen auf die biografische Situation der Teilnehmenden. Alltagsthemen sind gleichzeitig Vorbereitungsthemen für den Auslandsaufenthalt. Verfolgen Sie einen wertschätzenden und ressourcenorientierten Ansatz, der für den Aufbau von Vertrauen und Perspektiven auf beiden Seiten sorgt.

Folgende Bestandteile sollten in der Vorbereitung enthalten sein:

- Arbeitsmarkt und berufsbezogene Landeskunde
- Interkulturelle Kompetenz

- Grundkenntnisse in der jeweiligen Landessprache; ggf. zusätzliche Sprachkurse in Abhängigkeit von den Anforderungen im geplanten Einsatzbereich
- Vorbereitung auf die konkreten Praktikumsplätze und regionale Besonderheiten, wie öffentlicher Nahverkehr, Wohnen in Wohngemeinschaften etc.
- Reflexion der individuellen eigenen Situation und des eigenen Prozesses der Weiterentwicklung durch Fremdheitserfahrung
- lebenspraktische Orientierung (z. B. Ernährung, Haushaltsführung)
- Umgang mit Kulturschock zur Vorbereitung und Reflexion der eigenen Reaktionen im Ausland und bei der Rückkehr sog. „Kulturschock-Modell“<sup>5</sup> (siehe Anhang)

Empfehlenswert ist es, wenn darauf aufbauend im Ausland weitere Informationen und Seminare angeboten werden. Dies sollte entweder durch Personal des entsendenden Trägers, durch zielgruppengleiche Peer-Trainer\*innen bzw. Pat\*innen oder ggfs. durch den transnationalen Partner stattfinden.

Folgende Inhalte sind hierbei denkbar:

- Praktikumsbezogene Sprachkenntnisse
- Freizeitaktivitäten in der Region
- wichtige regionale Besonderheiten
- Vermittlung der Besonderheiten des Arbeitsmarkts in der jeweiligen Region

### Selbstreflexion

An erster Stelle steht die Selbstreflexion der beruflichen Ziele (Haltung, Kompetenzen, Richtungen), der eigenen Identität und im weiteren Sinne der „Kultur“. Eine verbesserte Selbstwahrnehmung wird auch durch Situationen ermöglicht, in denen eine „Fremdheitserfahrung“ gemacht werden kann, die auf den Umgang mit schwierigen Situationen vorbereitet. Dazu können Ansätze aus der Theaterpädagogik und der Erlebnispädagogik verwendet werden. Ziel ist es, den Teilnehmenden zu ermöglichen, eventuelle Probleme im Ausland als positive Herausforderung zu sehen, an der sie wachsen können. Diese Klärung sollte nach den Auswahlgesprächen weiter intensiviert werden. Persönliche wie berufliche Ziele sowie v. a. auch individuelle persönliche Problemlagen werden vertieft in den Blick genommen.

<sup>5</sup> Ethnologie in Schule und Erwachsenenbildung – ESE e.V.; Ursula Bertels, Ethnologie in der Schule, eine Studie zur Vermittlung Interkultureller Kompetenz, Münster 2004, Wolfgang Wagner, Kulturschock Deutschland, Hamburg 1996

Folgende Selbstreflexionsanregungen und Fragestellungen haben sich an dieser Stelle als hilfreich erwiesen:

- Berufliche Orientierung und Klärung:
  - Wohin soll es gehen?
  - Was soll mir der Auslandsaufenthalt bringen?
  - Was würde mich weiterbringen (Wünsche und Kompromisse)?
  - Vorher-/ Nachher-Reflexion (Ist-Profil und Wunsch-Profil)
- Erwartungen und Möglichkeiten („Seifenblasen“ platzen lassen, Teilnehmenden „erden“, Visionen der Realität anpassen)
- Individuelle Klärung von Besonderheiten, der psychosozialen und familiären Situation und des Förderbedarfs
- Festlegung der geeigneten Reflexions- und Dokumentationsinstrumente

### **Interkulturelle Kompetenzen**

Die interkulturelle Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt ist in ihrer Essenz keine landeskundliche Vorbereitung, sondern eine Selbstreflexion der eigenen Kultur in umfassendem Sinne, sowie der Bilder und Vorannahmen hinsichtlich anderer Kulturen. Damit wird das generelle Bewusstsein für Diversität gefördert und es werden gruppenbezogene Stereotypen abgebaut. Es wird exemplarisch „erprobt“, wie der jeweils eigene Umgang mit Fremdsein ist. Damit werden ähnliche Situationen im Ausland im geschützten Rahmen vorweggenommen und reflektiert. Interkulturelles Kompetenz- und Konflikttraining nimmt dabei wesentlich Einfluss nicht nur auf die beim Auslandsaufenthalt verbundenen Herausforderungen und Lernchancen, sondern immer auch auf beruflich verwertbare Schlüsselkompetenzen. Ein interkulturelles Training ist Teil des individuellen Förderplans. Das Trainieren interkultureller Kompetenzen dient damit auch der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit.

#### **Aspekte interkultureller Kompetenz<sup>6</sup>:**

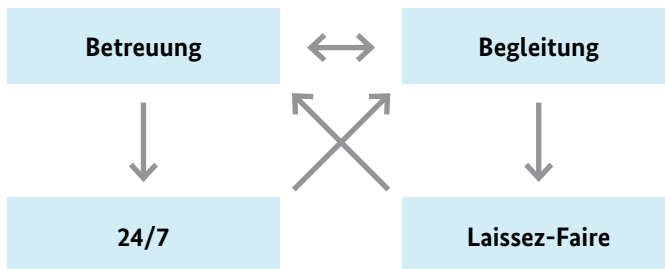
- Aneignung und Beschaffung von Informationen und Entwickeln von Interesse
- Einüben des Perspektivenwechsels
- Erkennen und Überwinden des Ethnozentrismus
- Reflektieren von Situationen des interkulturellen Umgangs
- Fördern von Einstellungen und Werten

<sup>6</sup> Bertels, Ursula u.a.: Ethnologie in der Schule. Eine Studie zur Vermittlung Interkulturelle Kompetenz. Münster u.a., 2004, S. 38ff.

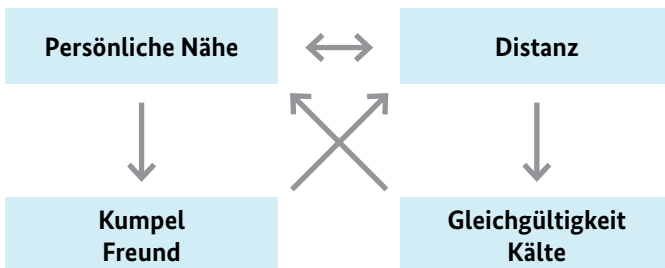
## Unterstützung der pädagogischen Mitarbeiter\*innen

Ein weiterer Baustein der Vorbereitung ist die Begleitung der pädagogischen Mitarbeiter\*innen selbst, die vor nicht immer kalkulierbaren Herausforderungen stehen und in einigen Spannungsfeldern eigenverantwortliche Entscheidungen treffen müssen. Als bewährtes Instrument verdeutlichen die nachfolgenden Wertequadrate einige dieser Spannungsfelder:

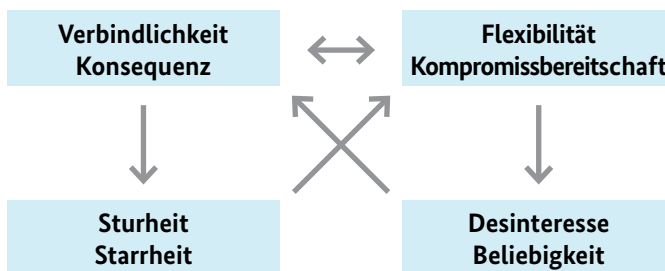
### 1. Spannungsfeld „Verfügbarkeit, Betreuung“



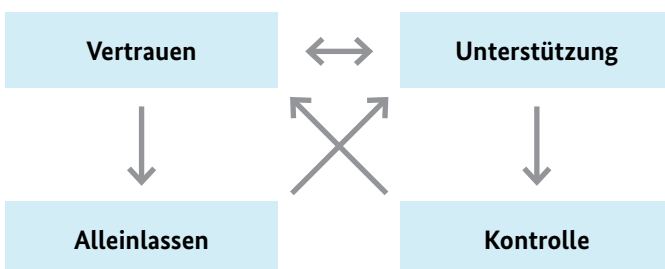
### 2. Spannungsfeld „Rolle“



### 3. Spannungsfeld „Regeleinhaltung“

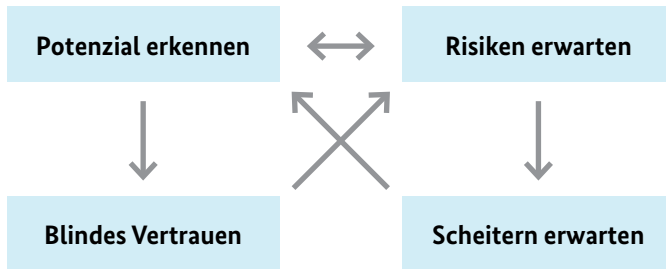


### 4. Spannungsfeld „Rolle der Projektleitung“





## 5. Spannungsfeld „Herausforderung: Entwicklungschancen geben“



**Supervision und Coaching** haben sich zur Unterstützung des pädagogischen Personals bewährt. Dies ermöglicht eine fachliche und professionelle Reflexionsmöglichkeit. Insbesondere der Umgang mit psychischen Belastungen sowie eigene Grenzerfahrungen in Hinblick auf Zumutbarkeit und Fachlichkeit sind relevante Themen dieser Begleitung.

Ebenso trägt das Telefon-Coaching als Angebot an die Projektträger über die Hotline eines Instituts für Gesundheitsmanagement dazu bei, die pädagogischen Mitarbeiter\*innen in schwierigen Situationen zu unterstützen, im Umgang mit psychisch beeinträchtigten Menschen eine fachlich fundierte Einschätzung zu geben und bei der Entwicklung von Lösungsstrategien zu helfen. Das Coaching dient dazu, Krisensituationen im Ausland zu bewältigen sowie bereits im Vorfeld auftretenden Schwierigkeiten zu begegnen. Die Hotline bietet sich als Unterstützungsinstrument in allen Phasen des Projektes an und kann frühzeitig in die Fallarbeit mit einbezogen werden.



Weitere Informationen hierzu finden Sie im Flyer „Arbeit mit psychisch beeinträchtigten Menschen“, der auf der Webseite [https://www.esf.de/portal/SharedDocs/Publikationen/37930\\_irl\\_ida\\_flyer\\_hotline.html](https://www.esf.de/portal/SharedDocs/Publikationen/37930_irl_ida_flyer_hotline.html) zur Verfügung steht.

## C. Wie kooperieren wir? –

### Vorbereitung mit dem transnationalen Partner

Eine gute Kooperationsbeziehung zwischen allen Projektpartnern ist für einen erfolgreichen Projektverlauf unabdingbar. Diese entsteht nicht nur durch offene, transparente und vertrauensvolle Kommunikation, sondern auch durch die Vereinbarung von Handlungsrichtlinien im Projekt. Eine weitere Grundlage der konstruktiven Zusammenarbeit ist, dass alle Projektpartner in allen Projektphasen eingebunden werden, also von Beginn an auch in allen Planungsprozessen, in die Öffentlichkeitsarbeit und in Veranstaltungen des Projektverbunds. Planen Sie zudem regelmäßige Projektverbundtreffen, in denen auch neue Fragen und Themen aufgegriffen werden können.

Die Qualität der transnationalen Partnerschaft beweist sich insbesondere in der Vorbereitung und während des Auslandsaufenthalts. Sie ist am Beginn dieser Phase bereits institutionell abgesichert und ein persönlicher Vertrauensaufbau hat stattgefunden. Die Partner fokussieren in dieser Phase darauf, als schützendes Dach für die Teilnehmenden während des Auslandsaufenthalts Sicherheit und Orientierung zu bieten. Geregelter Kommunikationsprozesse unterstützen die gemeinsame Arbeit und bewähren sich in den unterschiedlichen Anforderungssituationen, in planbaren Abläufen, aber auch bei akuten Schwierigkeiten. Dies gilt nicht nur in Bezug auf die Teilnehmenden, auch in der gegenseitigen Zusammenarbeit der Projektpartner. Stärken Sie die transnationale Zusammenarbeit durch den persönlichen Austausch: Dies kann in Form eines Arbeitstreffens im Kooperationsverbund stattfinden oder im Rahmen eines fachlichen Austauschs mit weiteren Akteuren, die im In- oder Ausland eng mit dem Projekt zusammenarbeiten.

### Vereinbarungen/Vertrag

Es ist wichtig, bezüglich der verschiedenen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten der transnationalen Partner Sicherheit und Verlässlichkeit zu schaffen. Wesentliche Grundregeln sowie abgestimmte Projektziele sind Bestandteil einer Vereinbarung oder eines Vertrags. Auch der Umgang mit und die Zuständigkeit für mögliche Risiken werden festgelegt. Hier können unterschiedliche Wertvorstellungen aufeinandertreffen: Der transnationale Partner könnte solche Verträge als Überregulierung und Gängelung interpretieren, weil vielerorts eine mündliche Zusicherung als durchaus ausreichend empfunden wird. Grundsätzlich gilt: Kooperationsverträge mit den transnationalen Partnern sind verpflichtend für die IdA-Projekte, um die Kooperation nachvollziehbar zu machen und eine Verbindlichkeit als Grundlage für die Durchführung des Auslandsaufenthalts herzustellen.

**Wichtige Aspekte, deren Regelung und Definition sich bewährt hat:**

- Aufgabenbeschreibung und Aufgabenaufteilung für beide Träger
- Regelung der jeweiligen Verantwortlichkeiten
- Beschreibung der Zielgruppe
- Dauer des Aufenthalts
- Finanzen (wann sind Zahlungen zu leisten, wie ist die Höhe der Zahlungen, welche finanziellen Regelungen gelten bei Abbruch eines Teilnehmenden?)
- Fristen (Teilnehmerprofile)
- Betreuung (Verantwortlichkeiten der entsendenden und aufnehmenden Organisation)
- Unterkunft und Verpflegung
- Sprachkurs (wer und wann, Inhalte, Dauer)
- Transport (Monatskarten etc.)
- Versicherung
- Freizeit
- Risikomanagement (Regeln und Abbruch)

**Einbindung der Betriebe im Ausland**

Die Einbindung eines ausländischen Betriebs und die damit verbundenen Erfahrungschancen haben für die Teilnehmenden eine herausragende Bedeutung. Auch hier gilt: Je individuell angepasster die Auswahl stattfindet, desto höher ist der Lernwert. Beruflicher Praxiserwerb im Ausland findet in Form individueller betrieblicher Trainings statt. Neben der Sprach- und Kommunikationspraxis bietet diese Form von Praktikum einen Erfahrungsraum, sich auf anfänglich fremde Situationen einzustellen sowie im praktischen Handeln sicherer zu werden und den Alltag zu meistern. **Folgende Ziele, die sich positiv auf die Beschäftigungsfähigkeit auswirken, stehen im Vordergrund:**

- Entwickeln persönlicher Kompetenzen (Selbstbewusstsein, Kreativität, Kommunikationsfähigkeit, Wissenserweiterung)
- Entwickeln (fremd)sprachlicher und sozialer Kompetenzen
- Trainieren eigener Organisationsfähigkeit
- Erlernen von Flexibilität und Mobilität in einem geschützten Rahmen (durch Gruppenbildung und Begleitung)

- Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlicher Kulturen
- Konkretes Erleben und Erfahren von „Europa“
- Überwindung soziokultureller Barrieren
- Abbau vorhandener Berührungängste
- Erlernen der Gestaltung von Arbeitsabläufen

Je intensiver die individuelle Vorbereitung der Teilnehmer\*innen organisiert wird, je besser herausgearbeitet wird, welche Zielsetzung besteht und welcher Erfahrungsfortschritt gewünscht ist, desto mehr Nutzen können die Teilnehmer\*innen aus der alltäglichen beruflichen Praxis für ihre individuelle Entwicklung ziehen.

### **Akquisition betrieblicher Praktika in Zusammenarbeit mit dem transnationalen Partner**

Die Organisation der Praktika wird in der Regel durch den transnationalen Partner vor Ort übernommen. Dieser sollte gute Kontakte zur regionalen Wirtschaft und Erfahrungen mit der Organisation, Begleitung und Auswertung von betrieblichen Praktika besitzen. In Fällen, in denen der entsendende Träger über entsprechende Erfahrungen und Kontakte verfügt, kann die Organisation von Praktika auch durch ihn gemeinsam mit dem transnationalen Partner geleistet werden.

Unterstützen Sie die Betriebe vor Ort umfassend. Sie sind diejenigen, bei denen zu einem erheblichen Anteil die Stärkung der Ressourcen und Kompetenzen der Teilnehmenden erfolgen wird. Ein Austausch zum Abgleich der unterschiedlichen Bedürfnisse sollte auf möglichst vielen Ebenen erfolgen:

- Basisinformationen zum Programm, seinem Konzept und seinen Hauptzielen; Weitergabe von Informationen an alle Mitarbeiter\*innen, Herausstellung der Bedeutung des interkulturellen Lernprozesses auf beiden Seiten
- Informationen zu den Profilen der Teilnehmenden und zum Matching: notwendige Informationen über Ziele und Entwicklungspotenziale der Teilnehmenden; Information über gesundheitliche Probleme, Einschränkungen und Notwendigkeiten der medizinischen Betreuung (Medikamente, Untersuchungen etc.)
- Klärung der Freistellung für Fortbildung und Sprachkurse
- Thematisierung des Umgangs mit Krisensituationen als Bestandteil des Austauschs/ Projekts
- Klärung von Formalitäten wie Verträge und Versicherung
- Festlegung von Ansprechpartner\*innen auf beiden Seiten
- Klärung von Unterstützungsangeboten und -möglichkeiten

# D. Was wird in Bewegung gebracht?

## Der Auslandsaufenthalt

### Rahmenbedingungen und Vorbereitung

Für einen möglichst erfolgreichen Auslandsaufenthalt müssen Rahmenbedingungen im Ausland, Umsetzung der betrieblichen Praxis und die gemeinsame Betreuung vorbereitet werden. Klären Sie gemeinsam folgende Leitfragen:

- Welche besonderen Anforderungen ergeben sich durch die Zielgruppe/ die Teilnehmerstruktur?
- Welche grundsätzlichen Risiken gilt es zu beachten, welche vorbeugenden Maßnahmen können getroffen werden? Wie kann angemessen reagiert werden, wenn Veränderungen eintreten?
- Welche Unterkunft eignet sich für die Zielgruppe und ist im Aufnahmeland realisierbar? In welcher Form kann die Verpflegung organisiert werden?
- Wie genau kann die Auswahl der Praktikumsbetriebe aussehen und wie genau findet die gemeinsame Betreuung statt?

### Zielgruppenbezogene Umsetzung

Die Art der Unterkunft, das Programm zur Begleitung des Praktikums und die Aktivitäten vor Ort sowie die Auswahl der Betriebe werden passgenau auf die Teilnehmenden zugeschnitten bzw. auf diese ausgerichtet. So werden bei unterschiedlichen Zielgruppen entsprechende Arten der Unterbringung und/oder Verpflegung ebenso sinnvoll sein wie die individuell angepasste Betreuungsintensität. Gleiches gilt für die Art des Praktikums und die Praktikumsuche, die auf den einzelnen Teilnehmenden zugeschnitten sein sollte. Es gilt zu entscheiden, welches das Maß der Herausforderung und individuellen Verantwortungsübernahme für unterschiedliche Teilnehmende das Richtige ist und welchen orientierenden Rahmen sie als Grundlage selbstständiger Veränderung benötigen.

**„Während des Auslandsaufenthalts waren wir in einer Wohngemeinschaft untergebracht, in der wir uns sehr wohl gefühlt haben. Unser Gruppenzusammenhalt wurde dadurch gestärkt und durch einzelne Konflikte aufgrund von unterschiedlichen, sich eigentlich „fremden“ Persönlichkeiten konnten wir Toleranz und Konfliktbewältigung trainieren. Es standen aber auch noch andere Alternativen zur Verfügung wie zum Beispiel Unterbringung in einer Pension oder bei Gasteltern. Wir hatten den Eindruck, dass die Verantwortlichen sich bei der Auswahl Mühe gegeben haben und auf unsere individuellen Bedürfnisse – Unterbringung einzeln oder in der Gruppe – eingegangen sind.“**

Leander Paul, IdA-Teilnehmer, VHS Regen

## Analyse von Risikofaktoren

Die Analyse ist eine vorbeugende Maßnahme, um im Krisenfall angemessen reagieren zu können. Alle Akteure, die am Auslandsaufenthalt beteiligt sind, sollten vorab mit einbezogen werden und folgende Fragen thematisieren:

- Welche Wünsche, Erwartungen und Befürchtungen haben die Unternehmen, die transnationalen Partner, die Gasteltern, die pädagogischen Betreuer\*innen?
- Was ist das wichtigste Ziel, das Sie erreichen möchten?
- Welche spezifischen Gegebenheiten sollten aus der jeweiligen Perspektive beachtet werden?

Stellen Sie die Ergebnisse dieser Reflexion in einem Dokument zusammen, das allen Beteiligten zur Verfügung gestellt wird und eine gute Grundlage für Gemeinsamkeiten und potenzielle Unterschiede und Konfliktlinien darstellt.

## Übergabe der Teilnehmenden an den Kooperationspartner

Der transnationale Partner lernt möglichst vor Beginn des Projekts die Teilnehmenden kennen. Bewährt hat sich ein Besuch des transnationalen Partners während der Vorbereitungsphase in Deutschland. Hier können alle Fragen zu Voraussetzungen, Wünschen und Zielen in Bezug auf die Praxis individuell geklärt, persönliche Gespräche mit den einzelnen Teilnehmenden geführt und auch mögliche Risiken reflektiert werden. Mindeststandard sind die Kenntnis der Gruppenstruktur sowie aller individuellen Profile. Übergabegespräche mit dem transnationalen Partner, jeweils vor und nach dem Auslandsaufenthalt, sind empfehlenswert.

**„Der transnationale Partner kam zur Vorbereitung der Teilnehmenden, als diese sich als Gruppe etabliert hatten. Er führte individuelle Interviews durch, auf die sich die Teilnehmenden vorbereitet hatten: ein verfasster Lebenslauf, die eigene Motivation, Sprachkompetenz, berufliche Ziele und Wünsche zur Unterbringungsform bildeten die Grundlage des Gesprächs. Gleichzeitig fand eine Gruppeninformation beim Träger statt, die aus zwei Tagen mit formellen und informellen Anteilen bestand. Das Ganze wurde gemischt-sprachig mit einer englischen Einführung und gemischten Sprachanteilen bei den Einzelgesprächen durchgeführt. Die Teilnehmenden fanden das super und konnten mit ihrem bevorstehenden Auslandsaufenthalt nun bereits Gesichter und Erfahrungen verbinden.“**

Claudia Böing, Gesellschaft für Berufsförderung und Ausbildung mbH, Münster

## Kompetenz des Betreuungspersonals

Legen Sie besonders Wert auf die Auswahl des pädagogischen Personals im Hinblick auf die Erfahrungen mit der Zielgruppe, der Durchführung von Auslandsaufenthalten sowie mit der Zusammenarbeit mit ausländischen Kooperationspartnern. Die Umsetzung der mit den Partnern abgestimmten Förderprozesse, die Vorbildfunktion gegenüber den Teilnehmenden und z. B. das methodische Repertoire bei Kriseninter-

ventionen oder das jeweilige Belastungsmanagement der Mitarbeiter\*innen sind hierbei wichtige Erfolgsfaktoren. Der Umgang mit Diversität, eine Sensibilität für genderspezifische Unterschiede und der Umgang mit gruppenbezogenen Stereotypisierungen sollten geschult und im Projektverlauf immer wieder durch Supervision und Coaching reflektiert werden. Eine entsprechende Haltung ist für die Arbeit mit ausländischen Partnern und auch im Rahmen der Vorbildfunktion für die Teilnehmenden integraler Bestandteil des Gesamtkonzepts.

Das pädagogische Personal sollte im Idealfall situationsspezifisch, abgestimmt, individuell sowie ganzheitlich vorgehen und dabei den angestrebten Integrationsprozess kontinuierlich im Blick behalten. Bei diesen insgesamt sehr hohen Anforderungen sollte es die Aufgabe der Projektleitung sein, die Belastungsgrenzen im Blick zu behalten, für passende Unterstützung zu sorgen und Personalumfänge sowie Einsatzzeiten verantwortungsbewusst zu planen (siehe Kapitel A und B).

Die Kompetenz des Betreuungspersonals beim transnationalen Partner ist ebenfalls ein zentraler Faktor für das Gelingen des Auslandsaufenthalts. Thematisieren und klären Sie die Anforderungen an das Personal des transnationalen Partners im Abgleich mit den oben genannten Punkten im Rahmen der gemeinsamen Vorbereitung (siehe auch Kapitel C).

**„Das durchschnittlich geringe Alter und die gravierenden Problemstellungen der Jugendlichen haben den Entschluss begründet, den Personalschlüssel zu erhöhen.“**

Hendrik Abel, Stadt Göttingen

### **Kontinuierliche Zielorientierung**

Die Anforderungen des Auslandsaufenthalts, z. B. durch Sprache, das sich Einstellen und Auseinandersetzen mit allem, was fremd ist, der Umgang mit Heimweh usw. lassen manchmal die eigentliche Zielsetzung der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit in Vergessenheit geraten. Deshalb ist es wichtig, auch während des Auslandsaufenthalts an Ziele zu erinnern und Entwicklungsfortschritte darauf bezogen zu reflektieren. Eine individualisierte und handlungsorientierte Methodik mit einer systematischen Förderplanung und Feedbackgesprächen ist auch hier wertvoll, um Kompetenzen zu trainieren und positive Entwicklungsschritte bewusst gehen zu können.

Vereinbaren Sie eine für alle geeignete und angemessene Kommunikationsstruktur (schriftlich und persönlich bzw. medial) zwischen pädagogischen Betreuer\*innen und Teilnehmenden im Vorfeld. Welche Form, Frequenz, Medien etc. gewählt wird, kann unterschiedlich sein. Die Erfahrungen zeigen deutlich, dass geregelte und gute Kommunikation im Projektverbund die Qualität deutlich positiv beeinflusst. Sorgen Sie vor allem für einen regelmäßigen, individuellen und persönlichen Kontakt mit den Teilnehmenden.

Die Betreuungskontinuität ist insbesondere während des Auslandsaufenthalts wichtig. Ein angemessener Betreuungsschlüssel und die Kontinuität der verantwortlichen Personen unterstützen den Entwicklungsprozess der Teilnehmenden.

Regelmäßige und dokumentierte Reflexionsgespräche stellen den kontinuierlichen Förderprozess sicher. Zu empfehlen sind regelmäßige, z. B. wöchentlich vereinbarte Intervalle. Bewährte Instrumente sind:

- Regelmäßige Einzel- bzw. Gruppengespräche
- Lerntagebuch
- E-Mail, Internetkonferenz, Telefon
- Blog- oder Videobeiträge im Internet

**„Die englischen Betriebe schätzen an unseren Jugendlichen die deutschen Arbeitstugenden. Das klingt überraschend, wenn man an ihre Probleme denkt. Tatsächlich begreifen aber viele den Auslandsaufenthalt als Chance. Sie wollen etwas lernen und fassen richtig mit an. Eine Hotelfachfrau, die als alleinerziehende Mutter in Deutschland keine Arbeit fand, brachte in ihrem Praktikumsbetrieb, einem Kleinunternehmen, die Buchführung auf Vordermann. Nach kurzer Zeit durfte sie ihre Chefin vertreten. Nun plant sie, nach England überzusiedeln.“**

Katja Feldmer, Akademie Überlingen

**Ich freue mich, dass ich so ein Praktikum machen konnte. Es war das nicht nur die Joberfahrung, ich habe auch besser gelernt, Stress zu überwinden. Und meine Lebenserfahrung bestätigt: „du hast nur das, was du alleine machst“, das wusste ich schon lange, hier habe ich nur festgemacht: ich kann das, ich schaffe das. Weiter: ich kann mich schon ein bisschen loben, ich habe sehr hohe Ansprüche an mich selbst, hier habe ich verstanden, man muss nicht nur fleißig sein, man braucht aber auch eine gewisse Zeit um alles zu schaffen. Und dann das Deutsch. Von nichts auf eine gute Minigrundlage. Für jemand Anderen ist das nichts, aber für mich ein großer Erfolg.**

Matej, tschechischer ESF OPZ Projektteilnehmer, Organisation / Projektträger/ Dobrovolnické centrum, z.s., Projektname FIT FOR LIFE

## Krisenprävention

Die Einrichtung wirksamer Verfahren und Strukturen zum Schutz und zur Sicherheit aller Beteiligten ist nicht nur vertragliche Pflicht, sondern auch Teil des Qualitätsmanagements. Krisenprävention ist daher wichtig, um mögliche Risiken im Vorfeld zu benennen und darauf bezogen Lösungen oder Hilfestellungen zu entwickeln. Achten Sie im Projektverbund darauf, dass bereits während der Vorbereitung Notfallstrategien erarbeitet werden.

Nachfolgend finden Sie Vorschläge für die Planung und mögliche Aktivitäten vor der Abreise:

- Auswahl eines passenden Versicherungspakets zur Auslandskranken- und Unfallversicherung und Überprüfung einer bestehenden Haftpflichtversicherung der Teilnehmenden. Wichtig ist abzuklären, ob die Teilnehmenden auch im Praktikum über eine Betriebshaftpflicht oder vergleichbare Versicherungen vor Ort abzusichern sind.



- Abklärung und Dokumentation möglicher gesundheitlicher Einschränkungen und Nahrungsmittelunverträglichkeiten sowie Verfügbarkeit notwendiger medizinischer Hilfsmittel und Medikamente im Ausland
- Aufbewahrung von Kopien der wichtigsten Dokumente bei Betreuer\*innen und beim Projektteam in der Heimat
- Notfallkoffer mit medizinischer Erste-Hilfe-Ausstattung (bei der Zusammenstellung hilft die Apotheke)
- Vorbereitung und Einübung von Notfallmaßnahmen in Form von Übungen, Rollenspielen und Erste-Hilfe-Kurs
- Bereitstellung von Telefonnummern wichtiger Einrichtungen und Personen wie z. B. Kontaktdaten der Betreuenden, transnationaler Partner, der deutschen Botschaft, Notfallnummer mit Hilfssätzen in Landessprache („W-Fragen“)

### **Notfallstrukturen im Ausland**

- Einrichtung eines Unterstützungssystems für Teilnehmende und Begleitpersonal
- Gesicherte Erreichbarkeit des Begleitpersonals, der Kontaktpersonen des transnationalen Partners und des Projektverbunds in Deutschland
- Rückkopplung zum Projektverbund bzw. zu den Eltern der Teilnehmenden bei wichtigen Entscheidungen

Bewährt hat sich gerade in Krisensituationen im Ausland und als Unterstützung für das pädagogische Team die telefonische Hotline mit professioneller psychologischer Beratung (siehe auch Kapitel B, S. 31).

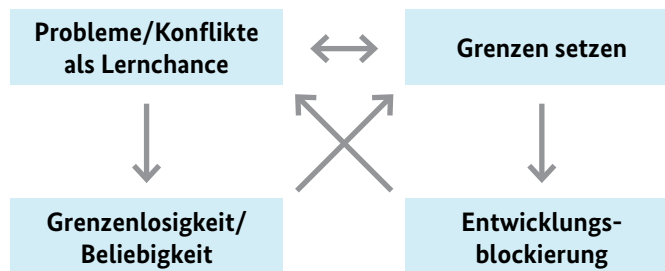
### **Umgang mit Konflikten**

Konflikte können innerhalb des Projekts im Ausland aufgrund differierender (kultureller) Vorstellungen mit dem transnationalen Partner oder auch den Betrieben entstehen. Hier gelten die Hinweise in Kapitel A zur Ausgestaltung eines Projektverbunds sowie die übergreifenden Kriterien im Schaubild am Anfang der Broschüre. Nachfolgend wird der Fokus deshalb auf Konflikte mit den Teilnehmenden im Ausland gelegt.

Auch zwischen den Teilnehmenden besteht Konfliktpotential, die in der akuten Situation behandelt werden müssen. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Biografien und Problemlagen ist eine persönliche und individuelle Begleitung essenziell für die Qualität des Gesamtprojekts. So wie im Projektverbund neben formalisierbaren Kriterien Grundhaltung und Menschenbild entscheidend sind, so ist auch im Umgang mit den Teilnehmenden ein Vertrauensaufbau nötig, um insbesondere in problematischen und konfliktbeladenen Situationen Chancen und Ressourcen in den Vordergrund zu stellen und einen Abbruch oder Ausschluss aus dem Projekt zu vermeiden. Grundsätzlich werden Probleme und Konflikte der Teilnehmenden als Anlass für

Lernchancen genommen, die grundlegende Veränderung und den Aufbau von Kompetenzen ermöglichen können. Dies muss in positiver Spannung zur Grenzsetzung seitens des Projekts geschehen, um ein Funktionieren des Projekts sicher zu stellen.

Eine gute Art des Umgangs mit Konflikten wird nachfolgend an einem weiteren Wertequadrat verdeutlicht:



Das Wertequadrat zeigt, dass ein einheitliches Rezept kaum hilft. Wenn auch Konflikte oder Krisen die Chance beinhalten, daraus zu lernen und Erfahrungen zu transferieren, so muss dies nicht auf alle Situationen und Personen zutreffen.

- Konflikte sollten grundsätzlich als Anlass für Entwicklung genommen werden. Jedoch nicht jedes konfliktauslösende Verhalten bietet sich als Lernchance an. Auch eine eindeutige Haltung des pädagogischen Personals und der Hinweis auf Grenzen bieten Orientierung und Impulse für Entwicklungsförderung für die Teilnehmenden.
- Wird der Umgang mit Konflikten dogmatisch behandelt, können für orientierungsbedürftigere Teilnehmer\*innen Unsicherheiten entstehen. Das Wertequadrat macht deutlich, wie wichtig es ist, Lösungsszenarien und Interventionen immer individualisiert und subjektorientiert zu entwickeln.

Aufbau von Vertrauen ist im Umgang mit den Teilnehmenden eine unabdingbare Voraussetzung, das positive Spannungsfeld zwischen Lernchance und Grenzen immer wieder neu auszuloten. Nur dann können entwicklungsförderliche Entscheidungen getroffen und mit den Betroffenen reflektiert werden.


#### **Beispiele für Handlungsoptionen in Konfliktsituationen vor Ort:**

- unverzügliches Handeln der Betreuer\*innen (Einzel-/ Gruppengespräche)
- Verstärkung des Betreuungspersonals nach Bedarf
- Rückendeckung der Betreuer\*innen durch die Projektleitung
- vorzeitige Beendigung eines Auslandsaufenthalts, insbesondere bei gravierenden Regelverstößen (z. B. Diebstahl, Drogenmissbrauch)
- Thematisierung von Regeln und Abbruchszenarien bereits während der Vorbereitung in Deutschland

- Abstimmung mit Ansprechpartner\*innen im Jobcenter, Programmverantwortlichen und transnationalen Partnern (ggf. auch Eltern, Lebenspartner\*innen, Therapeut\*innen, gesetzliche Betreuer\*innen)

### Mehrwert für Unternehmen

Die Bereitstellung von Praktikumsplätzen und die Mitwirkung der ausländischen Betriebe ist Voraussetzung für ein erfolgreiches Projektgelingen. Die Herausforderungen, die mit der Aufnahme ausländischer Praktikant\*innen verbunden sind, werden nicht selten durch die Vorteile, die dies mit sich bringen kann, aufgewogen. Von der Öffnung für andere Kulturen innerhalb der Belegschaft (z. B. in Bezug auf die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund), der Entwicklung interkultureller Kompetenzen im Mitarbeiterteam bis hin zur Unterstützung bei internationalen Geschäften kann der Mehrwert für einen Betrieb sehr vielfältig sein. Wenngleich es in aller Regel nicht der Zielsetzung entspricht, so kann Teilnehmenden im Ausland ein Arbeitsplatz angeboten werden. Zusätzlich können je nach Arbeitsmarkt des entsendenden Landes und Fachkräftebedarf im aufnehmenden Land Arbeitsaufnahmen gewünschte Nebeneffekte sein.



**„Wenn junge Menschen aus dem europäischen Ausland zu uns kamen, war dies immer etwas ganz Besonderes. Unsere Hausbewohner fühlten sich ein bisschen geehrt, wenn Menschen sich auf den Weg machten, um in unserem Wohnheim für sie tätig zu sein. Der Alltag veränderte sich. Da nicht alle Bewohner mobil sind und in die Welt reisen können, kam so ein Stück Europa zu ihnen. Es gab Gespräche über die Länder, aus denen die Jugendlichen kamen. Einige Bewohner haben diese sogar schon bereist und waren stolz, sich über Erlebnisse auszutauschen. Da es Sprachbarrieren gab, mussten unsere Hausbewohner sich anstrengen, diese zu überwinden. Eine gewisse Höflichkeit und Achtung war zu spüren, jeder gab sich Mühe, diesem besonderen Mitarbeiter auch entsprechend entgegenzutreten. Noch Jahre später erinnern wir uns an die Praktikanten aus Spanien, Schweden, der Slowakei und Italien. Die Sichtweise auf Menschen aus dem Ausland hat sich geschärft, was letztendlich auch zu Anteilnahme und Gesprächen während der Flüchtlingsbewegung führte. Durch die Zusammenarbeit mit der Akademie Überlingen wurden auch Kontakte geknüpft, um dem zu erwartenden Fachkräftemangel zu begegnen.“**

Matthias Liesegang, GSW Wernigerode, Wohnheimleiter

### Auswertung des Auslandsaufenthaltes

Eine offene Auswertung und Dokumentation der Ergebnisse des jeweiligen Auslandsaufenthaltes sollte gemeinsam mit Partnern, Betrieben und Teilnehmenden erfolgen. Daraus lassen sich nicht nur Gesprächsimpulse für weitere Entwicklungsschritte der Teilnehmenden zur weiteren Reflexion und Integration im Heimatland ableiten. Die jeweiligen Auswertungen bieten auch eine wichtige Grundlage für Entwicklung der Kooperation und die weitere Ausgestaltung des Projekts. Vorbereitete Auswertungsbögen, Abschlussbeurteilung in Lerntagebüchern der Teilnehmenden, standardisierte Interviews mit Betrieben im Rahmen von Abschlussbesuchen und/oder das Protokoll der Abschlusskonferenz zwischen den Partnern sind Beispiele einer solchen Auswertung.

# E. Was folgt daraus? –

## Die Integrationsphase

### 1. Integration der Teilnehmenden

Ein entscheidender Aspekt für die Qualität von Mobilitätsprojekten ist die intensive Anbahnung der persönlichen wie beruflichen Integration der Teilnehmenden nach dem Auslandsaufenthalt. Dennoch sollte im Sinne einer durchgängigen „Integrationskette“ zwischen den beteiligten Partnern bereits in der Vorbereitungsphase auf diese Nachbereitung hingearbeitet werden.

Die Nachbereitungsphase oder Integrationsphase wird regional in den Projektverbänden jeweils unterschiedlich gestaltet. Bisherige Erfahrungen haben gezeigt, dass eine erfolgreiche Integration innerhalb der ersten Monate nach einem Auslandsaufenthalt möglich ist und in eine Ausbildung oder in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung münden kann. Das Heranführen an einen qualifizierten Schulabschluss sowie berufsspezifische Weiterbildungen zur Gewährleistung der Integration in den Arbeitsmarkt sind weitere mögliche Ergebnisse dieser Phase.

### Ermittlung des Kompetenzzuwachses der Teilnehmenden

Der Nachweis des Kompetenzzuwachses kann unterschiedlich gehandhabt werden. In jedem Fall sollte ein Dokument hierüber erstellt werden, welches auch für die Arbeit im Projektverbund zur Integration der Teilnehmenden genutzt werden kann.

**Für folgende Kompetenzen kann ein Zuwachs beispielsweise ermittelt und dargestellt werden:**

- Grad der Mobilität
- soziale Kompetenzen
- interkulturelle Kompetenzen (Diversitätsbewusstsein)
- sprachliche Kompetenzen
- berufspraktische Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten

Unterstützend können zentrale, auf die Teilnehmer\*innen bezogene Evaluationsinstrumente (Fragebögen) in die Projektarbeit einbezogen werden.

### Pädagogische und psychosoziale Begleitung der Teilnehmenden

Für viele Teilnehmende ist die Nachbereitungsphase der erste Schritt in einen neuen Lebensabschnitt – eine tatsächliche Integration in die und aktive Teilhabe an der

Gesellschaft. Thematisieren Sie die damit verbundenen Herausforderungen im Lebensumfeld in persönlichen Coaching-Gesprächen. Achten Sie dabei auf eine Balance zwischen Aktivitäten zur Nutzung der Gruppendynamik Ihrer Zielgruppe und einer individuellen Begleitung.

In allen Projektphasen und auch nach der Rückkehr aus dem Ausland kann eine intensive psychosoziale Begleitung der Teilnehmenden notwendig sein. Nach erfahrener Wertschätzung und erfolgreichem Praktikumsaufenthalt kann es bei Rückkehr ins Heimatland und dem Wiedervorfinden einer unverändert problematischen Ausgangssituation leicht zu einem Kulturschock kommen („reverse culture shock“). Dem kann durch ein adäquates Krisenmanagement entgegengewirkt werden. Die Einbeziehung weiterer Netzwerkpartner wie z. B. der psychosoziale Dienst oder die Schuldnerberatung spielt hierbei eine wichtige Rolle.

### **Selbst- und Fremdrelexion**

Mindestens an den Übergängen der Projektphasen (Vorbereitung, Mobilität, Nachbereitung) sollten in Einzel- und/oder Gruppengesprächen die Ergebnisse reflektiert und gemeinsame Einschätzungen getroffen werden.

Regen Sie daher eine Selbstreflexion der Teilnehmenden in Bezug auf ihre Sozialkompetenz und fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten an. Dies ist ein wesentliches Instrument im Prozess der beruflichen Entwicklung. Die daraus resultierende Selbsterkenntnis wirkt sich in der Regel stark motivierend und orientierend auf den weiteren Verlauf der persönlichen Entwicklung junger Menschen aus.

Die Einbindung der Teilnehmenden in Informationsveranstaltungen zur Akquisition neuer Teilnehmergruppen stärkt ebenfalls ihr Selbstvertrauen, gibt ihnen Anerkennung und macht sie zu wertvollen Multiplikatoren.

Dies wird durch die Einschätzung des transnationalen Partners bzw. des Praktikumsbetriebes ergänzt (siehe Auswertung nach dem Auslandsaufenthalt, S. 41).

Eine feierliche Anerkennung des Erreichten (erfolgreiches Absolvieren des Auslandsaufenthalts) führt zu einer Stärkung der Motivation und des Selbstwertgefühls.

### **Bewerbungsmanagement**

Nachdem bereits am Ende des Auslandsaufenthalts eine erste Auswertung gemeinsam mit den Partnern, Betrieben und Teilnehmenden vor Ort erfolgte, wird während der Nachbereitungsphase daran angeknüpft.

Planen Sie daher ein Bewerbungsmanagement, bei dem die Eigeninitiative der Teilnehmenden gestärkt und umfassend unterstützt wird. Über den gesamten Projektverlauf können die Teilnehmer\*innen die unterschiedlichen Bewerbungsmöglichkeiten kennenlernen und bei Bewerbungsprozessen (Praktika, Integration) nutzen.

Daneben bilden Referenzen und Arbeitszeugnisse aus dem Ausland eine wichtige Basis für Bewerbungen. Nutzen Sie dafür zum Beispiel den Europass ([www.europass-info.de/dokumente](http://www.europass-info.de/dokumente)).

## 2. Projektverbund und Netzwerkarbeit

Es erfolgt nun eine abgestimmte Zusammenarbeit zwischen Träger, Jobcenter/ Agentur für Arbeit und weiteren Netzwerkpartnern, um eine nachhaltige Sicherstellung der Projektergebnisse zu gewährleisten.

### Zusammenarbeit mit Jobcentern/Agenturen für Arbeit

Entscheidend für die erfolgreiche Gestaltung des Integrationsprozesses ist eine zeitnahe direkte themen- und sachbezogene Abstimmung zwischen dem Projektträger und den beteiligten Jobcentern/ Agenturen für Arbeit. Mögliche Methoden könnten sein:

- Präsentationen zurückgekehrter Teilnehmer\*innen über ihre Erfahrungen im Ausland vor den Integrationsfachkräften
- „warme“ Übergabe (persönliches Gespräch Teilnehmer\*in, Projektleitung und Mitarbeiter\*innen Jobcenter/ Agentur für Arbeit)
- Entwicklungsberichte der Teilnehmenden

Ziel ist es, im Rahmen der Integrationskette realistische Anschlussperspektiven für die Teilnehmenden unter Einbeziehung von Regelinstrumenten (SGB II/SGB III) nach individuellem Bedarf zu erarbeiten.

Für ehemalige Projektteilnehmende sollten die Verbundpartner auch über die Nachbereitungsphase hinaus in geeignetem reduziertem Umfang als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.

**„IdA ist der Türöffner zum Perspektivenwechsel. Die jungen Menschen gewinnen an Selbstvertrauen, Persönlichkeit, sozialen und fachlichen Kompetenzen. Sie erleben Anerkennung, Achtung und Erfolg.“**

Doreen Albrecht, Jobcenter Salzlandkreis, Bereichsleiterin Eingliederung

**„Dank des Aufenthalts im Ausland habe ich Folgendes verstanden: Ich kann mehr in meinem Leben erreichen! Ich habe nicht erwartet, dass ich den ganzen Aufenthalt ohne meine Familie schaffe, ich habe es überwunden und es ist gelungen und ich bedauere es nicht. Ich bin selbständig geworden, ich schaffe alleine, mit den Geldern hauszuhalten, ich schaffe es, mich alleine um mich selbst zu kümmern. Nach der Rückkehr aus dem Ausland fühlte ich aber, ich bräuchte noch weitere Unterstützung, ich sah plötzlich, wie ein anderes Leben auch aussehen kann. Jetzt habe ich einen richtigen Job für ein Jahr, als Assistentin. Danach werde ich eventuell noch die Fachschule besuchen.“**

Leona, tschechische ESF OPZ Projektteilnehmerin, Organisation/Projektträger/Dobrovolnické centrum, z.s., Projektname FIT FOR LIFE

# Umsetzung der Querschnittsziele

## Hinweise der Agentur für Querschnittsziele<sup>7</sup>

IdA-Projektverbände sind – wie Projekte in allen anderen ESF-Programmen auch – verpflichtet, folgende drei Querschnittsziele umzusetzen:

- Gleichstellung der Geschlechter
- Antidiskriminierung
- Ökologische Nachhaltigkeit

Das bedeutet, dass alle Projektaktivitäten dahingehend geprüft werden müssen, wie sie zu diesen Querschnittszielen beitragen. Da in der „ESF-Integrationsrichtlinie Bund“ vor allem die Gleichstellung der Geschlechter und die Antidiskriminierung Gegenstand der Umsetzung sind, werden den Projektträgern hinsichtlich der ökologischen Nachhaltigkeit keine besonderen Anforderungen gestellt.

Für alle drei Querschnittsziele gilt es, bei der Problemanalyse, der Formulierung der Ziele, der Planung und Umsetzung konkreter Aktivitäten sowie der Überprüfung der gesetzten Ziele zu fragen, welche Geschlechterungleichheiten oder Diskriminierungen wirksam werden (können) und diesen entgegenzuwirken. Diese Notwendigkeit ergibt sich in allen Projektphasen von IdA-Projekten, d. h. bei der Ausgestaltung des Projektverbands, der Zusammenarbeit der verschiedenen Partner, der Akquise von Teilnehmenden, der Vorbereitungsphase, während des Auslandspraktikums und der Nachbereitungsphase.

### **Für die Gleichstellung der Geschlechter bedeutet dies z.B.,**

- dass die Mitarbeiter\*innen über Genderexpertise verfügen oder diese entwickeln,
- darauf zu achten, dass alle Geschlechter unter den Teilnehmenden angemessen vertreten sind,
- zu analysieren, welche unterschiedlichen Herausforderungen diese zu bewältigen haben und diese bei der Unterstützung der Teilnehmer\*innen zu berücksichtigen,
- Geschlechterstereotype zu reflektieren und abzubauen,
- die Teilnehmenden nicht auf geschlechterstereotype Ausbildung oder Beschäftigungen zu orientieren und

<sup>7</sup> Zur besseren Umsetzung der Querschnittsziele hat die ESF-Verwaltungsbehörde auch in der ESF-Förderperiode 2014-2020 eine Begleitstruktur beauftragt: die Agentur für Querschnittsziele im ESF

- dass bei dem Versuch der abschließenden Integration in Arbeit oder Ausbildung darauf geachtet wird, dass es sich um Perspektiven handelt, die zu einer existenzsichernden Beschäftigung führen.

**Hinsichtlich der Antidiskriminierung sind es ähnliche Aspekte, auf die geachtet werden sollte, z.B. dass**

- ausreichende Kompetenzen hinsichtlich eines diversitätsbewussten Umgangs im Team und mit den Teilnehmer\*innen vorhanden sind bzw. entwickelt werden können,
- es keine Zugangsbarrieren aufgrund eines speziellen Merkmals gibt,
- unabhängig von Beeinträchtigungen eine erfolgreiche Teilnahme möglich ist,
- gruppenbezogene Vorurteile reflektiert werden und
- Unterstützung bei der Überwindung vorurteilsbasierter Barrieren bei der Auswahl von Praktikumsplätzen oder bei der Vermittlung in Ausbildung oder Arbeit gegeben wird.

Auch wenn hinsichtlich der ökologischen Nachhaltigkeit keine besonderen Anforderungen durch das Programm gestellt werden, ist es wünschenswert, wenn die Projektumsetzung nach den Grundsätzen ökologischer Nachhaltigkeit erfolgt.

Die Berücksichtigung der Querschnittsziele bedeutet nicht, neben der Umsetzung der IdA-Aktivitäten noch etwas Zusätzliches zu realisieren, sondern die Querschnittsziele in allen Phasen der Umsetzung mitzudenken. Dadurch gewinnt die Umsetzung an Qualität, weil sie gender- und diversitätsbewusst stärker an den Bedarfen der Teilnehmenden und beteiligten Akteure orientiert ist und sich auch die Zusammenarbeit im Gesamtprojekt daran ausrichtet.

Weitere Informationen zu den Querschnittszielen unter [www.esf-querschnittsziele.de](http://www.esf-querschnittsziele.de).



# Anhang

## Kulturschock-Modell<sup>8</sup>

Folgende Phasen werden bei dem Kulturschock-Modell unterschieden:  
**Euphorie – Entfremdung – Eskalation – Missverständnisse – Verständigung.**

### Der Auslandsaufenthalt

#### Kulturschock – 1. Phase: Die Euphorie

- Hohe kulturelle Kompetenz in der eigenen Kultur; eigene Kultur wird nicht in Frage gestellt
- Reizüberflutung
- Faszination von der Exotik
- Fremdheit wird selektiv wahrgenommen
- „Honeymoon“-Phase



#### Kulturschock – 2. Phase: Die Entfremdung

- Die Fremdheit der neuen Kultur wird bewusster
- Internalisierte Verhaltensmuster gelten nicht
- Regeln, Moralvorstellungen und Werte müssen neu erlernt werden
- Stress, Verunsicherung, Ernüchterung und Orientierungslosigkeit
- Erste Kontaktschwierigkeiten treten auf
- Selbstzweifel, Selbstbeschuldigungen
- Man sehnt sich nach Vertrautem
- „Schwarzbrot- Phase“
- kontrollierter Rückzug, viel Schlaf, Auszeiten einräumen

<sup>8</sup> ESE Ethnologie in Schule und Erwachsenenbildung e.V. Interkulturelle Kompetenz – Vielfalt gestalten, Teilprojekt IdA-Projekt „Move and work“, GEBA mbH, 2009-2014

### Kulturschock – 3. Phase: Die Eskalation

- Schuldzuweisung an die fremde Kultur
- Einst Positives wird nun negativ gesehen
- Verherrlichung der eigenen Kultur
- Überheblichkeit, Ethnozentrismus, Wut
- Heimweh, Krankheit
- Kann zum Abbruch des Auslandsaufenthalts führen
- Austausch hilfreich  
(„Leidensgenossen“, „Kulturvermittler“)

### Kulturschock – 4. Phase: Die Missverständnisse

- Erkenntnis, dass Verständigungsschwierigkeiten auf kulturellen Unterschieden beruhen
- Keine Schuldzuweisung
- Aufklärung

### Kulturschock – 5. Phase: Die Verständigung

- Erlernen der Verhaltensmuster, Normen und Werte der fremden Kultur, Missverständnisse werden seltener
- Erlangung von Kompetenzen in beiden Kulturen
- Annäherung

Hier einige Teilnehmeraussagen:

### Kulturschock – 1. Phase

„Alles ist so anders, viel schöner als bei uns!“

„So was hab ich noch nie erlebt!“

„Schottland ist das Paradies!“

„Alle sind hier so nett!“

**Euphorie**

„Ich könnte mir vorstellen, hier zu leben!“

„Ich hab schon ganz viele Leute kennengelernt!  
Sogar vor dem Supermarkt sind wir in ein Gespräch  
verwickelt worden. Die Leute sind richtig interessiert.“

„Ich komme sprachlich viel besser  
zurecht, als ich gedacht habe.“

### Kulturschock – 2. Phase

„Was ist los mit mir? So kenne ich mich gar nicht.“

„Ich kann nicht so  
sein wie ich bin!“

**Entfremdung**

„Ich bin so unselbstständig.“

„Ich verstehe jetzt  
gar nichts mehr!“

„Das überfordert mich hier alles!“

„Ja ≠ Ja“

### Kulturschock – 3. Phase

„Warum sagen die nicht einfach, was sie stört?  
Da ist mir unsere direkte deutsche Art viel lieber.“

„Nichts funktioniert hier!“

**Eskalation**

„Die lügen mich hier an und  
machen sich einen Spaß daraus,  
mich an der Nase herumzuführen!“

„Freundlichkeit ?!  
Das ist oberflächliche Heuchelei!  
Die wissen gar nicht was Freundschaft ist!“

„So was gäbe es bei uns einfach nicht!“

„Die behandeln mich wie ein kleines Kind!“

„Ich muss hier weg!  
Ich traue hier niemandem!“

### Kulturschock – 4. Phase

„Darüber hatten wir sogar im Vorfeld gesprochen.“

„Jetzt versteh  
ich das auch!“

**Missverständnisse**

„Hinter diesem Chaos steckt  
tatsächlich ein System.“

„Ach so!“ Das „Lügen“ war notwendig, alles andere wäre nach  
deren kulturellen Verhaltensweisen unhöflich gewesen.“

### Kulturschock – 5. Phase

„Rückblickend war das ein  
lustiges Missverständnis.“

„Zum Glück hat mir mein Verhalten  
niemand wirklich übel genommen.“

„Ich hab auch viel über mich  
und meine Kultur gelernt.“

**Verständigung**

„Ich kann mir jetzt auch  
wieder vorstellen, noch  
länger zu bleiben.“

„Hier laufen Dinge oft nicht nach Plan, aber ich habe mich daran gewöhnt.  
Könnte man in Deutschland auch mal etwas gelassener mit umgehen.“

## Die Rückkehr: Eigenkulturschock/ Reversiver Kulturschock



Hier einige Teilnehmeraussagen:

### Eigenkulturschock – 2. Phase

„Niemand interessiert sich für mich und meine Erlebnisse!“

„Alle sagen ich hab mich so verändert!“

„Ich weiß nicht mehr, wo ich hingehöre.“

**Entfremdung**

„Ich finde keinen richtigen Zugang mehr zu meinen Freunden.“

„Ich hab mich so gefreut, wieder nach Hause zu kommen, aber jetzt ist alles anders, als ich mir das vorgestellt hatte.“

### Eigenkulturschock – 3. Phase

„Haben die Deutschen eigentlich gar kein Benehmen?“

„Meine Freunde hängen nur rum – und sind auch noch glücklich damit.“

**Eskalation**

„So was gäb' es in XY einfach nicht!“

„Ihr habt gar keine Ahnung wovon ich rede!“

„Das ist mal wieder typisch!“

„Erst aussteigen lassen! Wie eine Horde dummer Schafe drängeln die hier!“

„Ich muss so schnell wie möglich wieder hier weg!“

### Eigenkulturschock – 4. Phase

„Ich hätte einfach nie damit gerechnet, dass mir das Einleben so schwer fällt.“

**Missverständnisse**

„Wir haben uns alle verändert.“

„Ich kann nicht erwarten, dass sich alle für meine Erlebnisse interessieren, wenn ich noch nicht mal frage, was hier so passiert ist.“

### Eigenkulturschock – 5. Phase

„Ich hab bei der Rückkehr mich, mein Umfeld und meine Kultur nochmal anders gesehen.“

**Verständigung**

„Es hat einfach eine Weile gedauert, bis wir uns wieder aneinander gewöhnt haben.“

„Eigentlich auch schön, wenn man sich in Deutschland so wohl fühlt, dass man gar nicht ins Ausland will.“

### Vorbereitung auf den Kulturschock im Ausland:

- Vor Ausreise Kulturschock (und Eigenkulturschock) thematisieren
- Selbsteinschätzung vornehmen lassen, Nennungen aufzeichnen und mit ins Ausland nehmen
- Selbstreflexion, Beobachtung durch Betreuer\*innen und Teilnehmende, Lerntagebuch
- Informelle Gespräche, Einzel- und wöchentliche Gruppengespräche
- Konflikttrainings
- Strategien entwickeln, um eine „Down“-Phase zu überwinden
- „Vertrautes“ mitnehmen
- Stressbewältigungsmethoden
- Was mache ich sonst gegen Stress?
- Bei Heimreisewunsch Zeit geben und auf Zeit spielen

### Vorbereitung auf den Kulturschock bei der Rückkehr:

- Kurz vor der Rückreise wieder thematisieren:
  - Worauf freue ich mich?
  - Was wird sich verändert haben?
  - Werde ich mich verändert haben?
  - Was kann ich machen, wenn ich das Land XY etc. vermissen?
- Bearbeitung in der Gruppe wichtig
- Projektablauf möglichst darauf abstimmen
- Phasen der Nachbereitung planen
- Gemeinsame Unterrichtsphasen
- Formelle und informelle Nachtreffen
- Kommunikationsstrukturen (Mail, Blog etc.)
- Kontakt ins Ausland erhalten

# Glossar

- 1. IdA** steht für Integration durch Austausch. IdA ist einer von drei Schwerpunkten des ESF-Bundesprogramms „ESF-Integrationsrichtlinie Bund“. Ziel ist es, vor allem Jugendliche und junge Erwachsene mit besonderen Schwierigkeiten zu erreichen. Nach Teilnahme an dem IdA-Projekt sollen sie durch Aufnahme einer Beschäftigung oder einer Ausbildung nachhaltig im Arbeitsmarkt integriert sein. Oder sie entscheiden sich gegebenenfalls einen Schulabschluss nachzuholen. Die Projekte werden in sogenannten Kooperationsverbänden mit aktiver Beteiligung von Betrieben sowie der öffentlichen Arbeitsverwaltung umgesetzt. Im Handlungsschwerpunkt IdA werden 32 Projekte bundesweit gefördert, die mit transnationalen Partnern aus 16 EU-Mitgliedstaaten/Regionen kooperieren. Für zwei bis sechs Monate gehen die Teilnehmenden im Rahmen eines Auslandsaufenthalts mit betrieblichen Trainings ins europäische Ausland. Dies wird eingebettet in eine intensive Vor- und Nachbereitung. IdA wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Nähere Informationen unter: [www.integrationsrichtlinie.de](http://www.integrationsrichtlinie.de).
- 2. Integration** heißt Einbezug von Menschen, die aus den verschiedensten Gründen bisher von Gruppen bzw. Prozessen ausgeschlossen waren. Im Kontext eines arbeitsmarktpolitischen Programms meint Integration immer Integration in das Beschäftigungssystem. In Bezug auf den Handlungsschwerpunkt IdA werden alle für die Integration relevanten Kompetenzverbesserungen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die auf Grund ihrer individuellen oder sozialen Situation schlechte Startchancen haben, ebenso fokussiert wie die direkte Integration in den Ausbildung- bzw. Arbeitsmarkt.
- 3. Nachhaltigkeit** bezieht sich bei dieser Handreichung auf das Ziel der Nachhaltigkeit und meint alle Prozesse, die dazu dienen, Entwicklungsfortschritte und Ergebnisse für die Zukunft und im Sinne der Ausbildung und Erwerbstätigkeit zu sichern und weiterzuentwickeln. In diesem Zusammenhang sind Reflexionsprozesse für die Teilnehmenden ebenso gemeint wie Bewerbungen und Vermittlungen, aber auch die Erhaltung von Informationen, um auch noch später Entwicklungsfortschritte und erfolgte Integrationen im Sinne der Programmziele auswerten zu können. Unter Nachhaltigkeit ist aber auch die regionale und transnationale Kooperationsbeziehung gemeint, so dass gute Arbeitsbeziehungen auch für die Zukunft nutzbar erhalten bleiben.
- 4. Der Begriff Notfallkoffer** wird im Kontext dieser Handreichung als Präventivinstrumentarium verstanden. Es geht darum, mögliche Risiken im Kontext eines Auslandsaufenthaltes antizipierend zu betrachten und daraus Strategien abzuleiten, die dafür sorgen, dass Probleme nicht entstehen oder schnell gelöst werden können. Ein Notfallkoffer ist damit Teil eines professionellen Projekt- bzw. Krisenmanagements. Er beinhaltet neben dem Notfallplan z.B. die Notdienstkontakte vor Ort, Notfallfonds und medizinische Notfallausstattung.

5. **Partizipatives Projektmanagement** meint das an den Projektzielen ausgerichtete Führen, Planen, Steuern und Kontrollieren von Projekten unter Einbeziehung der Beteiligten und Betroffenen. Dabei ist es wichtig, Ziele (Etappen/ Meilensteine) sowie Prozesse und Verantwortlichkeiten klar und transparent zu definieren und zu kontrollieren. Ein professionelles Projektmanagement ist so ausgerichtet, dass:

- Reaktionszeiten kurz und Lösungen schnell angesetzt werden können, um Fehler zu vermeiden oder rasch gegensteuern zu können.
- die Qualitätssicherung gewährleistet, dass neben einer guten Planung auch Risikobetrachtung und Flexibilität von Bedeutung sind, um Störungen/ Konflikten angemessen tolerant und kompetent zu begegnen (siehe Wertequadrat) und Kommunikationsprozesse positiv zu beeinflussen. Prozessbegleitende Verfahren und Instrumente (Monitoring, Controlling und Evaluation) helfen, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu realisieren.
- eine offene durch Wertschätzung geprägte Fehlerkultur ebenso zentral ist wie auch die interkulturellen Einflussgrößen durch nationale und transnationale Partner sowie der interkulturell kompetente Umgang der Verantwortlichen.
- an den Schnittstellen zu den unterschiedlichen Akteuren und Partner\*innen insbesondere mit Blick auf die Integrationskette und die Nachhaltigkeit ein kontinuierlicher Informationsfluss und partizipativer Abstimmungsprozess erfolgt.

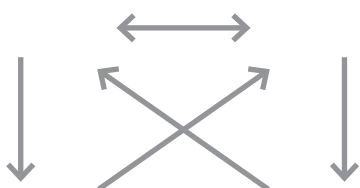
6. **Stakeholder:** „Stake“ bedeutet auf Englisch Einsatz, Anteil und Anspruch. „Holder“ bedeutet auf Englisch Eigentümer/ Besitzer – das Individuum, das hinter dem Anspruch steht. Stakeholder sind also Beteiligte und auch Betroffene eines Projektes, einer Fragestellung oder einer Entscheidung. Der Stake, um den es geht, ist das Thema „Qualität“ in IdA. An dessen Bearbeitung waren verschiedene Stakeholder beteiligt und/ oder davon betroffen: Teilnehmer\*innen, Projektverbünde, Jobcenter, Agenturen für Arbeit, pädagogische Betreuer\*innen, transnationale Partner, Betriebe, BMAS.

7. **Transnationalität** bedeutet, mit den transnationalen Partnern im wechselseitigen Prozess auf ein gemeinsam ausgerichtetes Ziel hinzuarbeiten und voneinander zu lernen. Mit dem Handlungsschwerpunkt IdA wird das Querschnittsziel der **transnationalen Zusammenarbeit** im Operationellen ESF-Programm (ESF OP) des Bundes bedient, das im ESF OP verpflichtend umzusetzen ist (Art 10 VO (EU) Nr. 1304/2013). Es gilt das **Prinzip der Reziprozität – kein one way, sondern wechselseitige Aufnahme**. Aufeinander abgestimmte IdA ähnliche Programme laufen zurzeit in 9 EU-Mitgliedstaaten und Regionen bzw. sind geplant: Andalusien, Deutschland, Galizien, Katalonien, Polen, Schweden, Slowenien, Trento und Tschechien. Ein Teil dieser Jugendlichen wird auch von IdA-Projekten in Deutschland aufgenommen. Ca. 500 Jugendliche aus Polen, Slowenien, Spanien, Trento und Tschechien wurden bislang von den deutschen IdA Projekten aufgenommen. Die Koordination zwischen Kooperationsverbänden in Deutschland und Partnerorganisationen im europäischen Ausland wird durch das transnationale Lernnetzwerk „Transnationale Mobilitätsmaßnahmen für benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene“ unterstützt. Hier arbeiten die Mitgliedstaaten und



Regionen, vertreten durch Ministerien und öffentliche Arbeitsverwaltung zusammen. Diese Kooperation trägt entscheidend dazu bei, dass auch andere EU-Mitgliedstaaten und Regionen gleichgerichtete transnationale Mobilitätsprogramme durchführen. Die Suche nach aufnehmenden Partnerprojekten läuft über eine Datenbank. Der Entwurf für ein Austauschprogramm liegt vor und kann von jedem Mitgliedstaat individuell auf seine Bedürfnisse angepasst werden.

8. **Wertequadrate:** Das Wertequadrat geht ursprünglich auf Aristoteles zurück. Aristoteles spricht „vom rechten Maß zwischen zu viel und zu wenig“. Aufgegriffen und als Werteviereck benannt wurde es von Paul Helwig (1951) und von Friedemann Schulz von Thun in seinem Buch „Miteinander reden 2: Stile, Werte, Persönlichkeitsentwicklung“ weiterentwickelt und popularisiert. Als Entwicklungsquadrat hilft es, positive Grundwerte und deren problematische Übertreibungen zu verdeutlichen und auszubalancieren.



Im Kontext dieser Handreichung soll über die Wertequadrate verdeutlicht werden, dass ein so komplexes System wie ein einzelnes IdA-Projekt und die unterschiedlichsten Einbindungen und Einflussgrößen nicht ein Rezept herausarbeiten kann, sondern nur Handlungsleitlinien, die Orientierung geben und unterstützen, für Rahmenbedingungen und Risiken sensibilisiert zu werden.

9. **Zielgruppe** ist die Gruppe von Personen mit definierten homogenen Merkmalen, die durch ein Programm/ Aktivitäten angesprochen werden soll. Die Maßnahmen in IdA richten sich an Jugendliche und junge Erwachsene, deren Zugang zu Arbeit und Ausbildung aus mehreren individuellen oder strukturellen Gründen erschwert ist und die von den Maßnahmen der Jobcenter/ Agenturen für Arbeit nicht mehr erreicht werden. Sie sind z.B. langzeitarbeitslos, haben eine defizitäre schulische/berufliche Bildung oder Migrationshintergrund. Die Zielgruppe von IdA sind Jugendliche und junge Erwachsene von 18 bis 35 Jahren. Der Schwerpunkt liegt bei Jugendlichen bis 27 Jahre.

# Impressum

## Herausgeber:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)  
 Referat EF3 – Europäischer Sozialfonds:  
 Information, Kommunikation, Public Relations  
 53107 Bonn

E-Mail: [esf@bmas.bund.de](mailto:esf@bmas.bund.de)

Internet: [www.esf.de](http://www.esf.de), [www.facebook.com/esf.deutschland](https://www.facebook.com/esf.deutschland), [www.youtube.com](https://www.youtube.com),  
[www.instagram.com/europaeischer\\_sozialfonds](https://www.instagram.com/europaeischer_sozialfonds)



## Autorinnen und Autoren:

Beteiligte am Stakeholder-Prozess „Qualität“ im Rahmen der thematischen Vernetzung der Projektverbünde des transnationalen Programms „IdA – Integration durch Austausch“ (2008-2014) sowie der „ESF-Integrationsrichtlinie Bund“ im Handlungsschwerpunkt „Integration durch Austausch (IdA)“ (2015-2021):

Maria-Carmen Abiad (Stadt Göttingen), Hendrik Abel (Stadt Göttingen), Doreen Albrecht (Jobcenter Salzlandkreis), Stephanie Bley (Akademie Überlingen), Claus Bölke (Synapse Weimar), Dorothee Balke (Wirtschaftsförderung Erzgebirge), Claudia Böing (GEBa mbH), Michael Caspar (Journalist), Christina Faraco (minor e.V.), Katja Feldmer (Akademie Überlingen), Cornelia Großmann (Agentur für Arbeit Berlin Mitte), Stefan Höhn (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), Uwe Hoppe (Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH), Mechthild Jürgens (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), Eva Kalinova (Ministry of Labour and Social Affairs CR), Anna Käsche (Projekt FIT for Life, Usti nad Labem), Myriam Klaffehn (Stadt Göttingen), Maria Klingelstein (BBZ Augsburg), Katrin Klug (Handwerkskammer für Schwaben), Anke Kramer (Akademie Überlingen), Christian und Wiebke Lange (Jugendaufbauwerk Koppelsberg), Matthias Liesegang (GSW Gemeinnützige Gesellschaft für Sozialeinrichtungen Wernigerode mbH), Dominic Löhr (Akademie Überlingen), Paul Leander (VHS Regen), Jandová Lucie (SPoSS Česká Lipa v.o.s.), Laura Mattei (BBZ Augsburg), Eva Matoušková (SPoSS Česká Lipa v.o.s.), Sonja Mudrochova (Projekt FIT for Life, Usti nad Labem), Inga Ostendarp (Stadt Göttingen), Christian Pfeffer-Hoffmann (M's Marketing + Kommunikation), Ad de Ponti (Provex NL), Ulrich Rauchstädt (ORB Marketing), Anna Rebiger-Skibinska (Euro-Szkola Zgorzelec, Polen), Bettina Reuter (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), Peter Rossel (Stadt Göttingen), Esteban Santori (Oberlinhaus Freudenstadt e.V.), Anastasia Schill (tellusgroup UK), Konrad Schleicher (Jobcenter Sächsische Schweiz-Osterzgebirge), Eric Schmidt (Jugendaufbauwerk Koppelsberg), Wolfgang Sperl (Wien Work), Ryszarda Szybowska (Zespół Szkół Huty Zawodowych, Polen), Andreas Töpfer (Solaris FZU gGmbH Sachsen), Susanne Ulrich (CAP München), Florian Wenzel (CAP München), Ursula Weppler-Brahm (Stadt Göttingen).

## Prozessbegleitung:

Susanne Ulrich und Florian Wenzel, Akademie Führung und Kompetenz am Centrum für angewandte Politikforschung (CAP) an der Ludwig-Maximilian-Universität München

**Bürgertelefon zum ESF**

030 221 911 007 (Montag bis Donnerstag von 8 bis 20 Uhr)

**Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten:**

Best.-Nr.: 37948  
Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach: 48 10 09, 18132 Rostock  
Telefon: 030 18 272 272 1  
Telefax: 030 18 10 272 272 1  
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de  
Internet: www.bundesregierung.de/publikationen

## Gehörlosen/Hörgeschädigten-Service:

E-Mail: info.gehoerlos@bmas.bund.de  
Fax: 030 221 911 017  
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon.de/bmas

Satz/Layout: Hausgrafik des BMAS, Bonn  
Druck: Hausdruckerei des BMAS, Bonn  
Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier  
Bild S. 15: © BMAS

Stand: August 2020

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales begleitet und fördert im Rahmen der „ESF-Integrationsrichtlinie Bund“ ([www.integrationsrichtlinie.de](http://www.integrationsrichtlinie.de)) im Handlungsschwerpunkt „Integration durch Austausch (IdA)“ die thematische Vernetzung der IdA-Projektverbünde. Ein wesentliches Ziel ist es, den Erfahrungsaustausch und den Transfer der Ergebnisse zu unterstützen. Ein Arbeitsschwerpunkt der thematischen Vernetzung liegt im Bereich „Qualität“. In diesem Kontext wurde in Zusammenarbeit mit den geförderten Projektverbänden diese Handreichung entwickelt, deren Nutzung sich in der transnationalen Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen im Rahmen der IdA-Projekte sowie auch weiterer transnationaler Mobilitätsprogramme empfiehlt.

Das Programm „ESF-Integrationsrichtlinie Bund“ wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds.



Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerber\*innen oder Wahlhelfer\*innen während des Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem\*der Empfänger\*in zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Außerdem ist diese kostenlose Publikation - gleichgültig wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem\*der Empfänger\*in zugegangen ist - nicht zum Weiterverkauf bestimmt.