



# **Eine Handreichung zur erfolgreichen transnationalen Arbeit mit benachteiligten Zielgruppen**

im Rahmen des transnationalen ESF-Programms  
„IdA – Integration durch Austausch“

Stand: Dezember 2013



# Inhalt

Vorwort .....	5
Einleitung .....	7
Die Entstehung .....	7
Orientierung zur Qualität als Ziel .....	9
Gleichstellung von Frauen und Männern als Querschnittsthema und Gender Mainstreaming als Qualitätsstrategie .....	9
Wesentliche Projektphasen .....	10
A. Wo fangen wir an? – Zusammenschluss und Ausgestaltung des Projektverbunds .....	13
1. Partizipatives Projektmanagement .....	13
2. Bestands- und Bedarfsanalyse .....	15
3. Einbezug der Partner .....	16
4. Partnerschaftliche Zusammenarbeit .....	17
B. Wer ist dabei? – Auswahl und Vorbereitung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer .....	21
1. Akquisition .....	21
2. Vorbereitung .....	22
C. Wie erfolgt die Umsetzung? – Der Auslandsaufenthalt .....	24
1. Konkretisierung der Rahmenbedingungen .....	24
2. Wesentliche Elemente in der Gestaltung des Auslandsaufenthalts .....	26
3. Betreuung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Ausland .....	29
D. Was folgt daraus? – Nachhaltung und Sicherung der Projektergebnisse .....	34
1. Reflexion und Perspektivenentwicklung .....	34
2. Schnittstellenmanagement im Integrationsprozess .....	36
E. Wie entsteht ein europäischer Mehrwert? – „Der Austauschprozess“ .....	37
1. Kooperation und Kommunikation .....	37
2. Akquise, Auswahl und Vorbereitung der Teilnehmenden .....	39
3. Matching .....	40
4. Durchführung .....	41
5. Generierung von Mehrwert .....	42
Expert(inn)enaustausch .....	44
Öffentlichkeitsarbeit .....	46
Glossar .....	48
Anhang .....	51
Impressum .....	56



## Vorwort

Mit dem in 2008 gestarteten ESF-Programm „IdA – Integration durch Austausch“ hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) neue Wege betreten. Zum ersten Mal können junge Menschen ohne Schulabschluss, ohne Ausbildung oder ohne Job, auch langzeitarbeitslose Jugendliche, ein Praktikum im europäischen Ausland absolvieren. Mit IdA werden insbesondere junge Menschen mit beruflichen Startschwierigkeiten und oft auch mit sozialen Problemen angesprochen. Ziel des IdA-Programms ist es, die Chancen benachteiligter Menschen am Arbeits- und Ausbildungsmarkt durch Arbeitsaufenthalte im europäischen Ausland zu verbessern – eine große Herausforderung für die 114 Projektverbünde, die bundesweit aktiv sind und diese schwierige Aufgabe bisher mit bemerkenswertem Erfolg bewältigt haben. Denn die Ergebnisse sind positiv und zeigen, dass wir mit IdA auf dem richtigen Weg sind. Vielen jungen Menschen ist der Schritt in Ausbildung und Arbeit gelungen.

Eine ganz wesentliche Voraussetzung, die zu dem Erfolg des Programms beigetragen hat, ist eine qualitativ hochwertige Projektarbeit. Denn die Gestaltung des Auslandspraktikums und eine erfolgreiche Nachbereitung hängen entscheidend davon ab, dass die richtigen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Wichtig ist es, dass einige zentrale Fragen bereits vor Projektbeginn geklärt werden: 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 20 zentrale Akteure des IdA-Programms im Rahmen der thematischen Vernetzung beschäftigt. Sie vertreten die sogenannten Stakeholdergruppen in IdA-Projekten: Teilnehmende, Träger der Projektverbünde, Jobcenter/ Agenturen für Arbeit, transnationale Partner, pädagogische Fachkräfte, Unternehmen und das BMAS. Der Vernetzungsprozess wurde im Auftrag des BMAS durch eine Expertin und einen Experten der Akademie Führung und Kompetenz am Centrum für angewandte Politikforschung an der Ludwig-Maximilians-Universität München begleitet. 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 gewonnen Know-how aller Beteiligten und macht sie für die Projektarbeit anschaulich und nutzbar.

„Qualität ist kein Ding – sie ist ein Ereignis.“  
(Robert M. Pirsig (1974), Zen und die Kunst ein Motorrad zu warten.)

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.



**Susanne Strehle**

Leiterin des Referats EF 2 – Europäischer Sozialfonds: Programmumsetzung, Programmmanagement  
im Bundesministerium für Arbeit und Soziales



# EINLEITUNG

## DIE ENTSTEHUNG

Der inhaltliche Begleitrahmen des Programms „IdA – Integration durch Austausch“ fußt auf drei Säulen: der thematischen Vernetzung aller Projekte, auf Befragungen anhand von Fragebögen (siehe Anhang) zur Umsetzung der Projekte und dem 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, Pädagog/-innen und Projektleiter/-innen/ Koordinatoren sowie eine Vertreterin des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS).

Der erste Stakeholder-Workshop (Mai 2011) diente einer grundlegenden Auseinandersetzung mit den Begriffen Qualität und Qualitätskriterien. Für die verschiedenen Phasen von IdA-Projekten wurden Qualitätskriterien gesammelt, gebündelt und gewichtet. Damit wurde aus der Perspektive der verschiedenen Stakeholder verdeutlicht, was hinsichtlich des Themas Qualität relevant ist.

Der zweite Stakeholder-Workshop (September 2011) fokussierte darauf, wie diese Qualitätskriterien in die Realität umgesetzt werden können. Die Stakeholder begaben sich auf die Suche nach geeigneten Indikatoren für Qualität. Da es in diesem Prozess immer wieder sehr unterschiedliche Wege geben kann, wurden zudem Spannungsfelder, Widersprüche, Festlegungen und Varianten wie Minimal- und Maximal-Optionen festgehalten. Konkrete Beispiele von guter Praxis zu einzelnen Qualitätskriterien wurden zur Verdeutlichung gesammelt. Nach diesem Workshop wurde seitens der Prozessbegleiter/-innen ein erster Textentwurf gefertigt, der als Diskussionsgrundlage zur Konkretisierung der Handreichung diente. Parallel dazu wurden Erkenntnisse aus den Befragungen aller IdA-Projekte im Jahr 2010 eingearbeitet.

Der dritte Stakeholder-Workshop (Januar 2012) zielte auf die Bearbeitung übergreifender Fragen zur Handreichung wie Zielgruppe, Duktus und logische Struktur, und Begrifflichkeiten. Zudem wurden die einzelnen Textteile weiter bearbeitet und in ihren Formulierungen präzisiert. Die daraus entstandene vorläufige Endversion wurde einem größeren Kreis von Stakeholdern im Programm IdA zur Kommentierung und Rückmeldung vorgelegt und nach Überarbeitung wie vorliegend veröffentlicht.

Als transnationales ESF-Programm bietet IdA die Möglichkeit, dass die transnationalen Partner der geförderten Projektträger im Austausch benachteiligte Jugendliche oder arbeitslose junge Erwachsene nach Deutschland entsenden.

Dabei übernehmen und finanzieren die transnationalen Projektpartner in den jeweiligen europäischen Ländern die Vorbereitung der Jugendlichen einschließlich vorbereitender Sprachkurse, Reisekosten, Unterkunft und Versicherung, den Einsatz der ausländischen Betreuungspersonen vor Ort

sowie die Phase der Nachbetreuung. Die Rolle der deutschen IdA-Projektträger umfasst insbesondere die Organisation von Praktikumsplätzen in deutschen Unternehmen für eine Dauer von einem bis sechs Monaten.

Aus der spanischen Region Galicien startete im Jahr 2012 erstmals die Entsendung junger Menschen mit erschwertem Zugang zum Ausbildungs- oder Arbeitsmarkt nach Deutschland. Dazu wurde eine Rahmenvereinbarung zur transnationalen Kooperation mit Galicien zwischen der Stiftung Paideia, dem transnationalen Partner eines IdA-Projekts und mehreren IdA-Projektverbänden abgeschlossen. 74 junge Spanierinnen und Spanier wurden 2012 im Rahmen dieser Kooperationen nach Deutschland entsandt. Weitere Gruppen folgten im Jahr 2013.

Der IdA-Projektverbund „la ida“ wurde vom BMAS beauftragt, die Koordinierung des Austausches benachteiligter junger Menschen aus spanischen Regionen nach Deutschland zu übernehmen. Bisher haben die spanischen Regionen Andalusien und Asturien, die kanarische Insel Teneriffa sowie die Städte Alicante, Léon und Valencia entweder Austauschprozesse durchgeführt oder konkretes Interesse an entsprechenden Mobilitätsprojekten geäußert.

Mit Österreich, Schweden und Frankreich (Region Provence-Alpes-Côte d'Azur) hat bisher der Austausch ebenfalls stattgefunden. Im Rahmen eines ESF-Pilotprojekts des österreichischen Arbeitsministeriums nahmen acht Jugendliche aus Wien für einen Monat an einem Austausch nach Deutschland in Kooperation mit einem IdA-Projekt teil. Aus Marseille waren bereits zwei Gruppen in Deutschland. Weitere Austauschaktivitäten werden mit einem ESF-Projekt für zwei Gruppen aus Schweden realisiert.

Vielfältige Austauschaktivitäten haben bisher stattgefunden. Aufgrund eines fehlenden Rahmenwerks auf europäischer Ebene gab es zunächst in der Förderperiode 2007-2013 Hemmnisse bei der Planung und Durchführung transnationaler Kooperationen. Beispiele hierfür sind unterschiedliche Förderbedingungen in den einzelnen Mitgliedsstaaten oder das Fehlen synchronisierter Projektaufufe und einer zentralen Datenbank zur Partnersuche.

Vor diesem Hintergrund haben sich seit Beginn 2013 Vertreter/-innen von ESF-Verwaltungsstellen und/oder ESF-Umsetzungsstellen aus neun EU-Mitgliedsstaaten im ESF-Lernnetzwerk „Learning Network on Transnational Mobility Measures for Disadvantaged Youth and Young Adults“ zusammengeschlossen. Unter Leitung Deutschlands, vertreten durch das BMAS, werden bis Anfang 2015 gemeinsame Rahmenbedingungen für zukünftige Mobilitätsprogramme für benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene in Europa ausgearbeitet.

Um die bei den Austauschaktivitäten gewonnenen Erfahrungen für zukünftige Mobilitätsmaßnahmen nutzbar zu machen, fand im Juni 2013 ein Stakeholder-Workshop zum Thema „Austauschprozess“ statt. Dabei wurden Qualitätskriterien, die aus Sicht der aufnehmenden Projekte in Deutschland als wichtig erachtet werden, erarbeitet und in einem zusätzlichen Kapitel E „Wie entsteht ein europäischer Mehrwert? – Der Austauschprozess“ in die Neuauflage der Handreichung aufgenommen.

## 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.

## GLEICHSTELLUNG VON FRAUEN UND MÄNNERN ALS QUERSCHNITTSTHEMA UND GENDER MAINSTREAMING ALS QUALITÄTSSTRATEGIE

In allen Phasen eines IdA-Projekts ist die Gleichstellung von Frauen und Männern mitzudenken, ist sie im Sinne der Qualitätssicherung im Projektverlauf zu berücksichtigen. Im Übrigen ist die Beachtung von Chancengleichheit von Frauen und Männern für IdA-Projekte eine Fördervoraussetzung. In der Richtlinie des Programms heißt es:

„Bei der Planung, Durchführung und Begleitung der Maßnahmen sind Auswirkungen auf die Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Arbeitsschritten der Projektumsetzung (bspw. in der Problemanalyse, Zielgruppenbeschreibung, Arbeitsplanung) aktiv zu berücksichtigen ...“<sup>1</sup>

In der IdA-Handreichung zu Gender Mainstreaming<sup>2</sup> werden die Phasen eines Projekts in Bezug auf die wesentlichen Gleichstellungsaspekte und in Bezug auf die Zielgruppen des Programms beschrieben.

Anfragen zu Materialien, die auf der Grundlage der im August 2010 erfolgten Befragung zu der Umsetzung der IdA-Projekte erhoben und gesammelt worden sind, können an folgende Ansprechpartnerinnen gerichtet werden:

Ida Verspohl (Projektverbundträger Arbeit und Bildung Marburg): [verspohl@arbeit-und-bildung.de](mailto:verspohl@arbeit-und-bildung.de)

Katja Feldmer (Projektverbundträger Akademie Überlingen Wernigerode):  
[k.feldmer@akademie-ueberlingen.de](mailto:k.feldmer@akademie-ueberlingen.de)

1 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2010): Bekanntmachung der Förderrichtlinie „IdA – Integration durch Austausch“ vom 09.09.2010. Url: [http://www.esf.de/portal/generator/14940/property=data/2010\\_09\\_21\\_ida\\_2\\_fr.pdf](http://www.esf.de/portal/generator/14940/property=data/2010_09_21_ida_2_fr.pdf) (aufgerufen am: 31.03.2012).

2 Frey, Regina (2011): Handreichung zur Umsetzung von Gender Mainstreaming im Programm „IdA – Integration durch Austausch“ (zweiter Aufruf Menschen mit Behinderung). Url: [http://www.esf-gleichstellung.de/fileadmin/data/Downloads/Aktuelles/handreichung\\_ida\\_2\\_agentur\\_gleichstellung\\_esf\\_juni2011.pdf](http://www.esf-gleichstellung.de/fileadmin/data/Downloads/Aktuelles/handreichung_ida_2_agentur_gleichstellung_esf_juni2011.pdf) (aufgerufen am: 23.02.2012)

## WESENTLICHE PROJEKTPHASEN

Die Handreichung ist gemäß den wesentlichen Projektphasen von IdA-Projektverbänden zur transnationalen Arbeit mit benachteiligten Zielgruppen gegliedert. Nachfolgend finden sich einleitend entscheidende Fragen und Hinweise für diese Projektphasen:

- A. Wo fangen wir an? – Zusammenschluss und Ausgestaltung des Projektverbunds
- B. Wer ist dabei? – Auswahl und Vorbereitung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- C. Wie erfolgt die Umsetzung? – Der Auslandsaufenthalt
- D. Was folgt daraus? – Nachhaltigkeit und Sicherung der Projektergebnisse
- E. Wie entsteht ein europäischer Mehrwert? – „Der Austauschprozess“

### A. Wo fangen wir an? – Zusammenschluss und Ausgestaltung des Projektverbunds

- Was muss passieren, bevor mit der inhaltlichen Arbeit und der Arbeit mit den Teilnehmer/-innen begonnen werden kann?
- Wer muss einbezogen werden?
- Wie gestaltet sich die Kooperation ?

Zu klären sind zunächst durch eine gründliche Analyse die arbeitsmarktlichen Bedarfslagen, u.a. um die potenzielle Zielgruppe in der Region zu ermitteln. Passt das Projekt in die bestehenden Arbeitsmarkt-konzepte der regionalen Jobcenter, Agenturen für Arbeit und Kommunen?

Darüber hinaus sind in dieser Phase für den Projektverbund die Vernetzung und Kommunikation, die Art des Umgangs mit Vereinbarungen, Fehlern und die Art der Klärungsprozesse sowie die Grundhaltung und das Menschenbild der Beteiligten entscheidend. Gleichzeitig ist strategisch zu entscheiden, welche Partner für eine nachhaltige Wirkung des Projekts unabdingbar sind. Hierbei ist es sehr wichtig, sich bereits ganz am Anfang Zeit zu nehmen für gemeinsame Prozesse, die austarieren, wie die grundsätzliche Ausgestaltung der Zusammenarbeit verstanden werden soll. Von Bedeutung ist es ebenfalls, die jeweiligen Interessenlagen der Beteiligten zu klären. Erst damit wird ein sicheres Fundament für die nachfolgenden Projektphasen gelegt. Die Stabilität dieses Fundaments entscheidet, ob das Projekt im weiteren Verlauf tragfähig bleibt und auch bei Veränderungen oder größeren Brüchen fortführbar ist. Es kommt darauf an, eine kontinuierliche Zusammenarbeit zu organisieren. Das setzt auch voraus, dass man nicht nur die Projektleitung/ Projektverantwortliche aller Partner gut kennt, sondern die Partner sich auch alle untereinander gut kennen.

Auf Ebene des Projektverbunds ist in dieser frühen Phase bereits die Perspektive der Integration in den Arbeitsmarkt gleichfalls wichtig. Bedarfe und Verfahrensweisen von Jobcentern/ Agenturen für Arbeit müssen in Zusammenarbeit mit dem Träger kontinuierlich aufeinander abgestimmt werden.

### B. Wer ist dabei? – Auswahl und Vorbereitung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

- Wie werden die künftig am Projekt Teilnehmenden erreicht und ausgewählt?
- Wie wird ihren individuellen Bedürfnissen und Erfordernissen Rechnung getragen ?
- Wie werden sie auf den Auslandsaufenthalt vorbereitet?

In dieser Phase des Projekts stehen die Teilnehmenden im Mittelpunkt. Ihre gezielte und sorgfältige Auswahl, ihre Vorbereitung und Betreuung sowie die Zielrelevanz und Wirksamkeit des Projekts (wie wirkt sich die Projektteilnahme auf die Beschäftigungsfähigkeit aus?) sind dabei wichtige Punkte. Ein

besonderes Augenmerk gilt in diesem Zusammenhang der interkulturellen Vorbereitung, die unbedingt über eine bloße Landeskunde hinausgehen muss. Die individuelle Identität und die Reflexion des eigenen Selbst im Verhältnis zu Anderen bilden entscheidende Fokussierungen.

„Unsere IdA-Teilnehmerinnen und Teilnehmer absolvieren Praktika in Gastronomiebetrieben in Frankreich. Weil die französische Küche Branchenmaßstäbe setzt, sind die jungen Menschen hinterher bei Arbeitgebern gefragt. Wer dann auch noch mobil ist, findet garantiert eine Stelle. Die Teilnehmenden machen zum Teil erstaunliche Entwicklungen durch. Ein Lernbehinderter, den wir nach Bordeaux geschickt haben, sprach zum Beispiel zur Überraschung aller nach kurzer Zeit fließend Französisch. Ohne Probleme konnte er Kunden im Restaurant bedienen, darunter einen Stadtrat. Das baute sein Selbstbewusstsein derart auf, dass er bald nach seiner Rückkehr Arbeit als Beikoch fand.“

(Michael Kock, Jobcenter Mayen-Koblenz)

### C. Wie erfolgt die Umsetzung? – Der Auslandsaufenthalt

- Wie werden die Teilnehmer/-innen durch die Phase des Auslandsaufenthalts begleitet?
- Wie wenig ist sinnvoll, wie viel ist nötig?
- Welche Rolle spielt der transnationale Partner dabei?

In dieser Phase des Projekts müssen die Ausgestaltung des Projektverbunds und die Arbeit mit der Zielgruppe gut abgestimmt werden. Die Arbeit mit dem transnationalen Partner sollte partnerschaftlich, d.h. auf gleicher Augenhöhe geschehen, um den Teilnehmenden ein sicheres Dach für ihre neuen Erfahrungen zu geben. Dazu gehört es, ein besonderes Augenmerk auf die Entscheidungen bezüglich der Rahmenbedingungen wie Unterkunft, Verpflegung und Notfall-Erreichbarkeit zu legen.

Die Etablierung und kontinuierliche Beibehaltung einer persönlichen Beziehung zu den Teilnehmenden sowie ein sensibler und ergebnisorientierter Umgang mit Problemen und Konflikten sind entscheidend für den Erfolg des Auslandsaufenthalts. Systematische individuelle Gespräche, Gruppenreflexionen und Rückmeldung der Ergebnisse in einen Austausch mit dem transnationalen Partner sind hierfür nötig.

### D. Was folgt daraus? – Nachhaltung und Sicherung der Projektergebnisse

- Wie werden die Teilnehmenden nach dem Auslandsaufenthalt aufgefangen?
- Wie werden Veränderungen als Entwicklungschancen genutzt?
- Wurde frühzeitig eine Integrationskette etabliert?

Die Phase der Nachhaltung bedeutet, alle Aktivitäten so zu bündeln, dass sich die Chancen einer Integration in den Arbeitsmarkt erhöhen. Dazu gehört eine intensive individuelle Arbeit mit den Teilnehmenden, die einerseits die Erreichung von gesetzten Zielen reflektiert und andererseits gut auf den Arbeitsmarkt vorbereitet.

Ein gutes Schnittstellenmanagement – besonders zwischen Träger und Jobcenter – ist entscheidend, um Perspektiven und Entwicklungen der Teilnehmenden frühzeitig aufzugreifen und für den Arbeitsmarkt nutzbar zu machen. Eine lückenlose Integrationskette gehört zu den Herausforderungen dieser Phase.

### **E. Wie entsteht ein europäischer Mehrwert? – „Der Austauschprozess“**

- Welche Wirkungen sind erkennbar und wie gestaltet sich die Zusammenarbeit in der Rolle als Aufnahmeorganisation ohne ein Rahmenwerk zur transnationalen Kooperation?
- Wie werden die ausländischen Jugendlichen vorbereitet und in Deutschland betreut?
- Wie wird in einem gemeinsamen Konzept den Unterschieden zwischen den jeweiligen arbeitsmarktlichen Rahmenbedingungen der Partnerländer Rechnung getragen?

Der „Austausch“ in Form einer Entsendung nach Deutschland ist ein spiegelbildlicher Prozess zur Entsendung von deutschen Jugendlichen ins Ausland, für den grundsätzlich die Qualitätskriterien der in dieser Handreichung beschriebenen Projektphasen gelten können. In diesem Kapitel liegt der Fokus darauf, welche spezifischen – vielleicht anderen und ergänzenden – Kriterien von der Aufnahmeorganisation in Deutschland zu beachten sind, um gute Qualität zu gewährleisten. Berücksichtigt werden müssen insbesondere Aspekte, die im Entsendefall von der entsendenden ausländischen Partnerorganisation zu klären sind, da sie von den dortigen Rahmenbedingungen abhängen, für den Austauschprozess aber essentiell sind.

Darüber hinaus sind hier die gewonnenen Erkenntnisse für die transnationalen Partner von Interesse, deren Länder/Regionen in der ESF-Förderperiode 2014-2020 Mobilitätsprogramme planen.

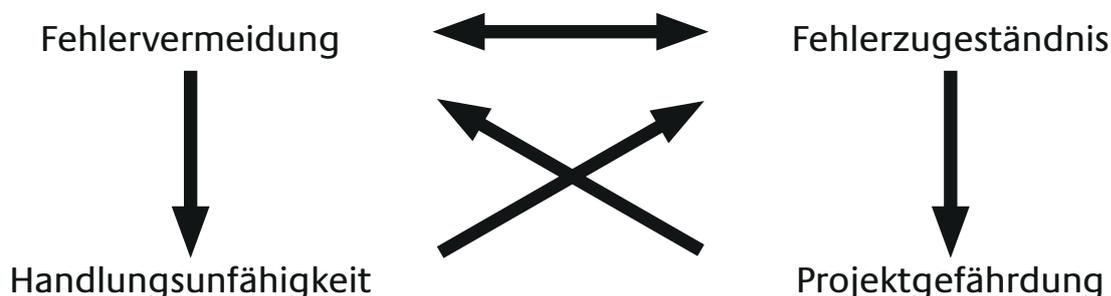
## A. Wo fangen wir an? – Zusammenschluss und Ausgestaltung des Projektverbundes

Die transnationale Arbeit mit benachteiligten Zielgruppen bringt Herausforderungen mit sich, die insbesondere am Anfang bedacht werden sollen. Bevor konkret die Arbeit mit den jungen Menschen und deren Auslandsaufenthalt begonnen werden kann, hat sich als entscheidendes Qualitätskriterium herausgestellt, genau zu wissen, wie ein Projektverbund insgesamt überhaupt etabliert wird. Dies bildet die Basis für alle weiteren Betrachtungen. Die Zusammenarbeit, Vernetzung und Kommunikation sehr unterschiedlicher Partner ist ein entscheidender Faktor für die Qualität eines solchen Projekts. Dazu sind vier 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>3</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 an den Prozessen des Projekts ist entscheidend. Es ist nicht möglich, hier grundlegende Vorschläge 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>4</sup> hinsichtlich des Umgangs mit Fehlern verdeutlicht werden:



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

<sup>3</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>4</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)

Projektmanagements sein. Wird sie jedoch übertrieben, kann dies potenziell zu Handlungsunfähigkeit führen und das Gesamtprojekt erstarren, 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.

#### ■ Fehlerkultur

Die explizite und ausführliche Thematisierung von „Fehlern“ und 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.

#### ■ 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 inne hat und wer Netzwerkarbeit betreibt und Kontakte zu allen Partnern und auch Arbeitgebern 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 von Ihren Partnern erwarten und wie und wo diese hinterlegt werden.

Überlegen Sie Möglichkeiten interner und externer begleitender Evaluation, die Sie unterstützen und entlasten kann und Ihnen als begleitender Spiegel Ihres Projekts dient.

## 2. BESTANDS- UND BEDARFSANALYSE

Nicht nur bei Antragstellung, sondern auch in der Phase der Umsetzung gilt es, umfassend zu überprüfen, ob die angenommenen Rahmenbedingungen noch gegeben sind. Die Ermittlung des arbeitsmarktlichen Bestandes und Bedarfs für die Zielgruppe von IdA 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. Einzubeziehen sind hier außerdem, soweit zur Zielgruppe des Projekts Schüler/-innen und Schulabgänger/-innen gehören, die Partner aus dem schulischen Bereich.

- 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, von Jugendlichen 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 infrage? Wählen Sie nach der Analyse der vorhergegangenen Punkte in Abstimmung mit dem örtlichen Jobcenter/ der Agentur für Arbeit sowie den Partnern aus dem schulischen Bereich nun differenzierter aus, ob Sie nach Einschätzung der Arbeitsmarktpartner und der schulischen Partner 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
- mangelnde Sprachkenntnisse
- fehlende berufliche Orientierung
- abgebrochene Ausbildung, Studienabbruch etc.
- arbeitslose Jugendliche aus beschäftigungsfördernden Maßnahmen
- besondere familiäre Situation
- (Lern)behinderung
- fehlende bzw. nicht anerkannte Abschlüsse
- keine Berufserfahrung
- persönliche Hemmnisse wie Ängste, Unsicherheiten, mangelnde Selbständigkeit

„Der Bayerische Wald grenzt an Tschechien. Seit der Wende haben sich die Wirtschaftsbeziehungen intensiviert. Es gibt viele Pendler. Bayerische 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 Kundinnen und 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-Teilnehmerinnen und Teilnehmer 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**

Auch die Partner – nicht nur der Projektverbundträger – sollten über Erfahrungen in der Durchführung transnationaler Projekte verfügen. Dazu gehören einerseits das Bewusstsein für die Besonderheiten eines Projekts mit länderübergreifender Komponente (rechtlicher Rahmen, organisatorische Besonderheiten, Sprache, Kommunikation) sowie andererseits eine interkulturelle Komponente, d.h. das Bewusstsein für eine mögliche Unterschiedlichkeit der relevanten Normen und Wertvorstellungen (z. B. Pünktlichkeit oder die Geltung mündlicher Absprachen).

#### ■ **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?

Ihre transnationalen Partner sollten ebenfalls 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 sowie mit den anvisierten Zielgruppen und die Kenntnis über Strukturen des Arbeitsmarkts und des Bildungssystems sind hier wichtig.

„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

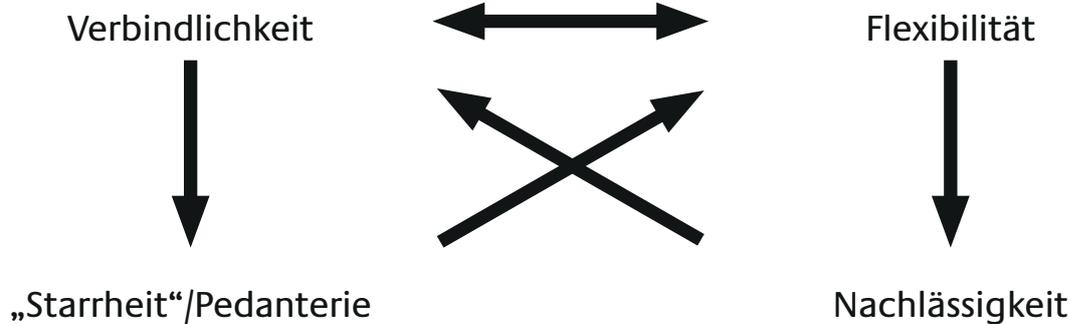
Jenseits der Partnerschaft im Projektverbund ist die sehr frühe Adressierung von Multiplikatoren wichtig. Zu den Multiplikatoren zählen z. B. Teamleiter/-innen im Jobcenter, für die Betreuung von Arbeitsmarktprojekten zuständige Fachkräfte in der zuständigen Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit, in der Agentur für Arbeit/ im Jobcenter die Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt, gesellschaftliche Akteure wie Jugend-, 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 im IdA-Programm darüber hinaus Fördervoraussetzung.

#### ■ Kommunikation

Eine offene und transparente Kommunikation in allen Phasen des Projektes 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 unterschiedlichen Erfordernissen der Projektbeteiligten entsprechen.

#### ■ Infrastruktur

Es herrscht Klarheit darüber, wer für welche Aufgaben im Projektverbund zuständig ist. Hier kann eine sogenannte „Mind-Map“<sup>5</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:

<sup>5</sup> Informationen zur Technik des Mind-Mapping finden sich unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Mind-Map>

- 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 Laufzeit, das jeweils verfügbare Budget, die Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die Kooperationspartner und darüber hinaus strategischen Partner, die Inhalte und die Art des Austauschs (z. B. Praktika, Workcamps) und die Art der Unterbringung (z.B. Gastfamilie, Herberge) sowie der Umfang, und die Intensität der Betreuung (z. B. über Betreuungsschlüssel) werden in einem Rahmen-dokument festgelegt.

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

Die Kooperation zwischen Träger und Jobcenter/ Agentur für Arbeit besitzt für die Realisierung eines individuellen Erfolgs für die Teilnehmenden im IdA-Projekt besondere Relevanz. Das Programm IdA hat das spezifische Ziel, benachteiligte Menschen in den Arbeits- bzw. Ausbildungsmarkt zu integrieren. Daher ist die Begleitung der Zielgruppe auch und gerade im späteren Verlauf in der Übergabe an die vermittelnden Stellen sehr wichtig. Ein konstruktiver Projektverlauf ist möglich, wenn die „große Klammer“ zwischen Erfordernissen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer und Anforderungen und Zielen der vermittelnden Stellen hält.

„Unsere lernbehinderten Teilnehmerinnen und Teilnehmer, 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 um so 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-Teilnehmer 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)

### ■ **Informationsaustausch und Abstimmung im Gesamtprozess**

Während des gesamten Projektverlaufs sollten sich Träger und Jobcenter/ Agentur für Arbeit regelmäßig austauschen und ihr Handeln im Interesse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereits in frühen Projektphasen abstimmen. Die Berufsberatungs- und Vermittlungsfachkräfte in den zuständigen Jobcentern/ Agenturen für Arbeit müssen über das Projekt und seine Teilnehmenden gut informiert sein und werden somit 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. Inhalt und Umfang der Nachbetreuung und Übergabe der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus der pädagogischen Betreuung des Projekts an die Arbeitsvermittlung werden gemeinsam abgestimmt. Der

spätere individuelle Integrationserfolg der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist darüber hinaus positiv beeinflussbar durch Informationsweitergabe zu deren Kompetenzzuwachs in den verschiedenen Projektphasen sowie durch Informationsgespräche zu den Anforderungen, der Lage und Entwicklung des für sie erreichbaren Arbeits- und Ausbildungsmarktes und durch Abstimmungsgespräche zur konkreten Integration.

„Im Zuge der Umsetzung des IdA-Projektes in unserem Verbund finden regelmäßig Abstimmungen im Jobcenter statt, zu denen die anwesenden Vertreter 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)

## B. Wer ist dabei? – Auswahl und Vorbereitung der Teilnehmerinnen und der Teilnehmer

### 1. AKQUISITION

Nachdem in Teil A ermittelt wurde, welche Gruppe von Teilnehmenden grundsätzlich für das Projekt infrage kommt, gilt es nun, die potenziellen Teilnehmer/-innen auszuwählen und ggf. die Multiplikatoren für eine zielgruppengerechte Ansprache zu identifizieren und anzusprechen.

Es existieren je nach Zielgruppe – Jugendliche am Übergang Schule/ Ausbildung, junge Erwachsene am Übergang Ausbildung/Beruf – unterschiedliche Gruppen von Teilnehmerinnen und Teilnehmern:

- Arbeit suchende (arbeitslose) Teilnehmer/-innen
- Teilnehmer/-innen aus Schulen: Die Zusammenarbeit findet hier mit den entsprechenden Lehrkräfte und Berufsberater/-innen der Agenturen für Arbeit statt. Teilweise sind auch hier Eltern in die Informationsphase einzubeziehen.

Das folgende Herangehen bietet eine Orientierung für die Durchführung von Auswahlgesprächen. Nachdem im Vorgespräch mit dem IdA-Verantwortlichen im Projektverbund die Termine zu Informationsveranstaltungen festgelegt werden, in der Regel ein Beratungstag, werden die möglichen Teilnehmer und Teilnehmerinnen nach den festgelegten Kriterien durch die Arbeitsvermittler/-innen ausgewählt und zu Gesprächen eingeladen. Die Gespräche finden in den Räumlichkeiten des Trägers oder aber in den Jobcentern statt.

Die Teilnahme an dem Projekt soll auf Freiwilligkeit basieren, einige Jobcenter haben sich dennoch entschlossen, verpflichtend zu Informationsveranstaltungen einzuladen.

Insgesamt werden der Arbeit aller Akteure folgende Erkenntnisse zugrunde gelegt:

- Die Gewinnung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern wird effizienter, wenn sie gut vorbereitet und mit den Vermittlungs- und Beratungsfachkräften abgestimmt ist.
- Die Chancen auf Erfolg in der Teilnehmer(innen)gewinnung in der Zielgruppe steigen, wenn diese zu Organisation, Durchführung sowie zur aktiven Teilnahme sachlich in aller Offenheit beraten werden.
- Der Erfolg ist noch größer, wenn „Ehemalige“ direkt einbezogen werden und die Chancen für den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt aufgezeigt werden.

Für die definierte Zielgruppe muss die passende 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 Teilnehmerinnen und Teilnehmern 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 mit einbezogen.

### ■ **Auswahlkriterien**

Auf der Grundlage der abgeglichenen Ziele existiert eine Liste von Auswahlkriterien (siehe beispielhafte Aufzählung unter A. 2 auf S. 14), die zusammen mit Jobcenter/ Agentur für Arbeit abgestimmt wurde. Damit wird ein transparentes Auswahlverfahren möglich. Transparenz sollte ein grundsätzliches Merkmal sein. Die Eckpunkte der Auswahlliste bestehen aus folgenden Fragen, geordnet nach Priorität und Phase des Kriteriums:

- Liegt für diese/n Teilnehmer/-in das Benachteiligungskriterium vor und gehört sie/er damit grundsätzlich zur Zielgruppe von IdA?
- Ist eine positive Entwicklungsprognose für die ausgewählte Person möglich und lässt sich das grundsätzliche Ziel „Integration in Ausbildung/ Arbeit“ abstimmen ?
- Wird die individuelle Motivation deutlich und worin besteht sie im Kern?
- Ist eine Bewältigungskompetenz im Sinne des Umgangs mit Schwierigkeiten in der unbekannt-ten und komplexen Situation im Ausland erkennbar, welche Beispiele aus der Biografie können hierbei benannt werden?
- Passt die ausgewählte Person in die Struktur der Gruppe insgesamt?

### ■ **Auswahlgespräche**

Die Auswahlgespräche dienen der Auswahl der Teilnehmer/-innen. 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 können die entsprechenden Rückmeldungen helfen, ihre weiteren Ziele und Strategien besser zu planen.

## **2. VORBEREITUNG**

Nach Abstimmung der klassischen Inhalte einer Vorbereitung wie die sprachliche, fachliche oder berufspraktische Vorbereitung sollten insbesondere die Selbstreflexion und die Entwicklung interkultureller Kompetenzen als wichtige Bestandteile der Vorbereitung betrachtet werden:

### ■ **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 Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu ermöglichen, eventuelle Probleme im Ausland als positive Herausforderung zu sehen, an der sie wachsen können.

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

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

„Wir sehen, dass das IdA-Programm zum Abbau von Vorurteilen beiträgt. Unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfahren in Rotterdam, was es heißt „Ausländer“ zu sein. Sie können die Landessprache nicht richtig, müssen selbst nach einfachen Dingen fragen und sind mit einer fremden Mentalität konfrontiert. Dass die Teilnehmenden ausgerechnet von „Ausländern“ für ihre Arbeit und ihre Person Wertschätzung erfahren, löst erstaunliche Lernprozesse aus. Das sind die jungen Menschen ja von ihren deutschen Landsleuten meistens nicht gewohnt. In den Niederlanden ist zudem die Erinnerung an das Dritte Reich und die deutsche Besetzung während des Zweiten Weltkriegs noch sehr lebendig. Vielen Teilnehmern wird erst im Ausland bewusst, was damals geschehen ist.“  
(Anne-Marie van der Beek, PUUL GmbH, Leipzig)

### ■ 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. Es wird exemplarisch „erprobt“, wie der jeweils eigene Umgang mit Fremdsein ist und damit 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.

„Ein Teilnehmer hatte hohes Aggressionspotenzial und machte auch rassistische Äußerungen. Über ein interkulturelles Training, das diese ‘Probleme’ zuließ, konnte er erstmals darüber reflektieren. Im Ausland selber hat er dann im Umgang mit unterschiedlichen Nationen gute Fortschritte gemacht und sich mit seiner eigenen Identität neu auseinandergesetzt. Es gab zwar immer noch tägliche Auseinandersetzungen, er war aber in der Lage das zu beherrschen, ist vom Agieren ins Reflektieren gekommen. Hier war der Lerneffekt größer als die Notwendigkeit von Grenzziehungen. Eine Grenzziehung wäre sicher nötig gewesen, wenn die Einschränkung der Gruppe insgesamt größer gewesen wäre als der erreichte Fortschritt durch Akzeptanz des Verhaltens.“  
(Claudia Böning, Gesellschaft für Berufsförderung und Ausbildung mbH, Münster)

## C. Wie erfolgt die Umsetzung? – Der Auslandsaufenthalt

### 1. KONKRETISIERUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN

Für einen erfolgreichen Auslandsaufenthalt müssen die Rahmenbedingungen als eine entscheidende Grundlage betrachtet werden: welche grundsätzlichen Risiken gilt es zu beachten? Welche vorbeugenden Maßnahmen können getroffen werden? Wie kann angemessen reagiert werden, wenn Veränderungen eintreten? Im Folgenden werden einige der entscheidenden Rahmenbedingungen ausführlicher dargestellt.

#### ■ Teilnehmer(innen)bezogene Umsetzung

Die Art der Unterkunft, das Programm zur Begleitung des Praktikums/ des Workcamps 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 unterschiedliche 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/die einzelne/n Teilnehmer/-in zugeschnitten sein sollte. Es gilt zu entscheiden, welches das Maß der Herausforderung für unterschiedliche Teilnehmende das richtige ist und welchen orientierenden Rahmen sie als Grundlage selbstständiger Veränderung benötigen.

„Während des Auslandsaufenthaltes 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

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: 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? Die Ergebnisse sollten in einem Dokument zusammen gestellt werden, das allen Beteiligten zur Verfügung gestellt wird und eine gute Grundlage für Gemeinsamkeiten und potenzielle Unterschiede und Konfliktlinien darstellt.

#### ■ Krisenprävention

Die Einrichtung wirksamer Verfahren und Strukturen zum Schutz und zur Sicherheit aller Beteiligten ist nicht nur vertragliche Pflicht, sondern auch Teil des Qualitätsmanagements des Projektträgers. Krisenprävention ist daher wichtig, um mögliche Risiken im Vorfeld zu benennen und darauf bezogen Lösungen/ Hilfestellungen zu entwickeln, die dafür sorgen, dass die Praktika erfolgreich verlaufen können. Der Projektverbund sollte darauf achten, dass mit der Planung sowie der Einübung geeigneter Notfalllösungen schon vor der Abreise begonnen wird.

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

- Auswahl eines auf die Gruppe der Teilnehmenden abgestimmten Versicherungspakets (Auslandskranken- und Unfallversicherung, Haftpflichtversicherung). Wichtig ist abzuklären, ob die Teilnehmer/-innen auch im Praktikum über eine Betriebshaftpflicht oder vergleichbare Versicherungen vor Ort abzusichern sind.
- Abklärung und Dokumentation möglicher gesundheitlicher Einschränkungen und Nahrungsmittelunverträglichkeiten
- 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)
- Aufstellung über die im Ausland möglichen Risiken und Gefahren sowie die geplanten Maßnahmen
- 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“)

„Nach einem heftigen Überfall hat es mir sehr geholfen, einen deutschsprachigen Ansprechpartner vor Ort zu haben, den ich erreichen konnte.“  
(IdA-Teilnehmer, VHS Regen)

#### ■ **Notfallstrukturen im Ausland:**

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

## 2. WESENTLICHE ELEMENTE IN DER GESTALTUNG DES AUSLANDSAUFENTHALTES

### ■ Transnationale Partnerschaft

Die Qualität der transnationalen Partnerschaft beweist sich 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 Teilnehmer/-innen 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.

„Unsere Zielgruppe sind Alleinerziehende. Ihr Problem besteht – jedenfalls in unserer Region – nicht darin, dass Arbeitsplätze fehlen oder es keine Betreuungsmöglichkeiten für Kinder gibt. Die eigentliche Herausforderung liegt in der beruflichen Orientierungslosigkeit der jungen Eltern. Einige Frauen sind nach der Schule in die Schwangerschaft geflohen. Hinzu kommt die geringe Mobilität. Wir schicken die Teilnehmenden, im ersten Durchgang waren es acht Mütter und ein Vater, nach Salzburg. Unser österreichischer Partner kümmert sich um Praktikumsplätze und sorgt für Tagesmütter. Die jungen Eltern arbeiteten unter anderem in der Altenpflege, im Büro, in der Bäckerei und in einem Kosmetiksalon. Sie sind mit konkreten Berufswünschen nach Deutschland zurückgekehrt. Acht Teilnehmerinnen und Teilnehmer fanden kurz darauf einen Ausbildungsplatz oder Arbeit.“  
(Karin Soeder, Fortbildungswerk Sachsen GmbH, Bischofswerda)

### ■ Vereinbarungen/ Vertrag

Es ist wichtig, Sicherheit zu schaffen bezüglich der unterschiedlichen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten des transnationalen Partners. Wesentliche Grundregeln sowie abgestimmte Projektziele sind Bestandteil einer Vereinbarung oder eines Vertrages. Auch der Umgang mit und die Zuständigkeit für mögliche Risiken werden festgelegt. Hier können unterschiedliche Wertvorstellungen aufeinander treffen: 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 im IdA-Programm, um die Kooperation nachvollziehbar zu machen und eine Verbindlichkeit als Grundlage für die Durchführung des Auslandsaufenthalts herzustellen.

### ■ Praxiserfahrungen im Ausland

Die Einbindung in den beruflichen Alltag 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 häufig in Form individueller Praktika statt, kann aber auch als Workcamp organisiert werden.

Neben der Sprach- und Kommunikationspraxis bietet das Praktikum einen Erfahrungsraum, sich auf anfänglich fremde Situationen einzustellen sowie in der alltäglichen Routine der praktischen Handlungen sicherer zu werden und diese zu meistern. Folgende Ziele, die sich positiv auf die Beschäftigungsfähigkeit auswirken, stehen im Vordergrund:

- Entwickeln persönlicher Kompetenzen (Selbstbewusstsein, Kreativität, Kommunikativität, 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
- 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 Teilnehmerinnen und Teilnehmer 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 Träger über entsprechende Erfahrungen und Kontakte verfügt, kann die Organisation von Praktika auch durch ihn geleistet werden.

In der Vorbereitungsphase klärt der Träger im Gespräch mit den einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmern den gewünschten Praktikumsberuf/ -bereich ab und informiert den transnationalen Partner rechtzeitig und aussagefähig. Die Zusammenstellung aussagefähiger Unterlagen (Zeugnisse, Lebenslauf, Interessen- bzw. Qualifikationsprofil (ggf. auch in der Landessprache) ist zu berücksichtigen, um eine fristgerechte Organisation der Praktikumsstellen in den Betrieben vor Ort zu gewährleisten.

„Bei uns begann das Ida-Programm mit einer Katastrophe. Kurz vor Projektbeginn stand der Betrieb, in dem die deutschen Teilnehmer arbeiten sollten, aufgrund einer Überschwemmung zwei Meter unter Wasser. Wir fragten die jungen Männer, ob sie bei den umfangreichen Aufräumarbeiten mithelfen wollten oder ob wir ihnen einen anderen Praktikumsbetrieb suchen sollten. Sie entschieden sich fürs Helfen. Nach zwei Wochen harter, schmutziger Arbeit sah das Firmengelände wieder ordentlich aus. Als sich der Besitzer bei den Deutschen bedankte, hatte er Tränen in den Augen. Sie können sich vorstellen, dass das Praktikum dann in einer sehr herzlichen Atmosphäre verlaufen ist. Anschließend luden wir die deutschen Fallmanager nach Polen ein. Sie zeigten sich überraschend, zu welchem Engagement die Teilnehmer fähig sind.“  
(Anna Rebiger-Skibińska, Euro-Szkola Zgorzelec, Polen)

#### ■ **Workcamps**

Eine Alternative zu betrieblichen Praktika sind Workcamps. Sie können z. B. dann organisiert werden, wenn aus unterschiedlichen Gründen passende Praktika in den Partnerregionen nicht möglich bzw. nicht sinnvoll sind oder die Gruppenstruktur und Entwicklungsbedarfe der Jugendlichen ein Gruppenangebot zweckmäßiger erscheinen lassen.

Auch diese Art der Durchführung bietet den Teilnehmenden Gelegenheit, individuell vorhandene Kompetenzen zu erkennen und zu aktivieren. Die in der Praxis realisierte Gruppenstruktur bietet einen erweiterten Rahmen, gruppenspezifische Prozesse zu begleiten und zu steuern. In Workcamps können Lerninhalte auf die Interessen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Teilnehmer und Teilnehmerinnen abgestimmt werden.

Praxiserprobte Beispiele sind hier nachfolgend genannt:

- Camp Media und soziale Projekte
- Camp Garten- und Landschaftspflege, einschließlich Grünflächenpflege
- Camp Sport- und Freizeitgestaltung in einem anderen kulturellen Lebensraum
- Camp Holzbearbeitung und Modellbau

#### ■ **Übergabe der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Kooperationspartner**

Der transnationale Partner lernt möglichst vor Beginn des Projekts die Teilnehmer/-innen kennen. Bewährt hat sich der Besuch 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 Teilnehmerinnen und Teilnehmern geführt und auch mögliche Risiken beraten werden. Mindeststandard sind die Kenntnis der Gruppenstruktur sowie aller individuellen Profile.

Es erfolgt ein Übergabegespräch mit dem transnationalen Partner vor und nach dem Auslandsaufenthalt – dabei wird auch eine zusammenfassende Auswertung für das Projekt vorgenommen.

„Der transnationale Partner kam zur Vorbereitung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, 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 Teilnehmerinnen und Teilnehmer fanden das super und konnten mit ihrem bevorstehenden Auslandsaufenthalt nun bereits Gesichter und Erfahrungen verbinden.“

(Claudia Böing, Gesellschaft für Berufsförderung und Ausbildung mbH, Münster)

#### ■ **Unterbringung im Gastland**

Die Art der Unterbringung bestimmt mit, welchen Grad der Selbständigkeit die Teilnehmer/-innen im Gastland erreichen und wie konkret sie die Kultur und Lebensgewohnheiten des Landes erfahren. Eine Gemeinschaftsunterkunft fördert u.a. die Teambildung und den Zusammenhalt in der Gruppe, während eine Gastfamilie den direkteren Zugang zu den Menschen vor Ort und somit auch die sprachlichen und interkulturellen Kompetenzen stärker fördern kann. Hier sind die zielgruppenspezifischen Bedarfe und individuellen Bedürfnisse der Teilnehmer/-innen zu berücksichtigen.

### ■ **Anlassbezogene und regelmäßige Kommunikation während der Auslandsaufenthalte**

Neben Verträgen und anderen Dokumenten ist eine Definition der Kommunikationsstruktur hilfreich. Ein regelmäßiger/ geplanter Austausch (Wer – Wann) unterstützt und zeigt zeitnah, wenn sich Probleme ergeben. Bei unerwarteten Schwierigkeiten sind so genannte anlassbezogene Gespräche hilfreich. Auch hier sollten die Partner genau festlegen, welche Form die geeignete ist.

Je besser vorbereitet und je geregelter die Kommunikationsstruktur festgelegt ist, desto effektiver können Probleme erkannt und beseitigt werden, desto unterstützter fühlen sich Teilnehmerinnen und Teilnehmer, desto besser funktioniert die Zusammenarbeit, desto erfolgreicher verläuft die Projektphase im Ausland.

Nachfolgend finden Sie aus der Erfahrung Beispiele zu Themen, zu denen ein anlassbezogener Austausch häufig stattfindet:

- Probleme in Praktika oder mit Arbeitgebern
- Freizeitgestaltung und Organisation
- Absprachen über Teilnehmende
- Unstimmigkeiten in der Gruppe
- Verlängerung des Auslandsaufenthaltes

Zur Sicherstellung der abgestimmten Ziele erfolgt eine ebenfalls anlassbezogene, aber gleichzeitig auch regelmäßige Prozesskommunikation mit dem transnationalen Partner. Damit kann ein Monitoring des Projekts auf Ebene der Partner stattfinden. Optimal sind wöchentliche Gruppentreffen mit Träger und transnationalem Partner, die dokumentiert werden. Mindeststandard ist die terminliche Festlegung von Konferenzen in den einzelnen Projektphasen.

## **3. BETREUUNG DER TEILNEHMERINNEN UND TEILNEHMER IM AUSLAND**

### ■ **Individuelle und situationsbezogene Förderung**

Ein ganzheitlicher Ansatz sorgt für verschiedene Anknüpfungspunkte in der Betreuung und Beziehung zu den Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Eine Umfeldanalyse und Einzelfallanalysen erlauben das gezielte Eingehen auf die biografische Situation der Teilnehmer/-innen. 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.

„Das durchschnittliche geringe Alter und die gravierenden Problemstellungen der Jugendlichen haben den Entschluss begründet den Personalschlüssel zu erhöhen.“  
(Hendrik Abel, Stadt Göttingen)

### ■ Kompetenz des Betreuungspersonals

Auf die Auswahl des pädagogischen Personals sollte besonderer Wert gelegt werden im Hinblick auf die Erfahrungen mit der Zielgruppe, der Durchführung von Auslandsaufenthalten sowie mit der Zusammenarbeit mit ausländischen Kooperationspartnern. Hierbei spielen ebenfalls die interkulturellen Kompetenzen eine große Rolle (siehe Ausführungen unter B. 2, S. 21), auf die bei der Personalauswahl Wert gelegt werden sollte. Eine entsprechende Sensibilität ist für die Arbeit mit ausländischen Partnern und auch im Rahmen der Vorbildfunktion für die Teilnehmer/-innen unerlässlich.

### ■ Kontinuierliche Zielorientierung

Die Teilnehmer/-innen werden mit einer individualisierten und handlungsorientierten Methodik darauf vorbereitet, Kompetenzen zu trainieren, positive Entwicklungsschritte zu gehen und sie als solche auch feststellen zu können. Grundsätzlich werden Ziele und Inhalte von IdA berücksichtigt: Beschäftigungsfähigkeit, Entwicklungsbedarfe und Integrationsziele. Es werden ein individueller Förderplan aufgestellt und dazu Feedbackgespräche vereinbart, in denen beide Seiten die Ziele reflektieren und ggf. anpassen können. Die Anforderungen des Auslandsaufenthaltes, z. B. durch Sprache, das sich Einstellen und Auseinandersetzen mit allem, was fremd ist, der Umgang mit Heimweh usw. lassen manchmal die eigentliche Zielsetzung in Vergessenheit geraten. Deshalb ist es wichtig, auch immer während des Auslandsaufenthaltes an Ziele zu erinnern und Entwicklungsfortschritte darauf bezogen zu reflektieren.

„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)

Neben der Kommunikation im Projektverbund ist die Kommunikationsstruktur (schriftlich und persönlich bzw. medial) zwischen pädagogischen Betreuer/-innen und Teilnehmer/-innen im Vorfeld zu besprechen und zu vereinbaren. Welche Form, Frequenz, Medien etc. gewählt wird, mag unterschiedlich sein. Die aktuellen Erfahrungen zeigen deutlich, dass geregelte Kommunikation die Qualität deutlich positiv beeinflusst.

Die Betreuungskontinuität ist insbesondere während des Auslandsaufenthalts wichtig. Hier wird ein angemessener Betreuungsschlüssel vereinbart und die Kontinuität der verantwortlichen Personen gewährleistet. Die Betreuungsqualität und -kontinuität unterstützen die Entwicklungsfortschritte.

Dokumentierte Reflexionsgespräche, die die Zielvereinbarung in den Blick nehmen, garantieren die Kenntnis des aktuellen Stands der Dinge bei der Zielgruppe. Zu empfehlen ist, dass diese Gespräche wöchentlich stattfinden. Minimalstandard ist eine vorherige terminliche Festlegung dieser Gespräche für den Auslandsaufenthalt. Im besten Fall schreiben die Teilnehmenden einen Wochenbericht in Landessprache, Mindeststandard sind Berichte in der eigenen Muttersprache.

Weitere Beispiele sind:

- Lerntagebuch
- Gruppengespräche
- „jour fixe“
- E-Mail, Internetkonferenz, Telefon
- Blog- oder Videobeiträge im Internet

Ein moderierter Transfer der Erfahrungen findet nach Abschluss des Auslandsaufenthalts mit der Gruppe der Teilnehmerinnen und Teilnehmer statt.

„Wir trafen uns einmal in der Woche mit unserem transnationalen Partner, um Konflikte in der Gruppe sowie im Praktikum anzusprechen oder Gruppenaktivitäten zu planen. Diese Treffen fanden im Anschluss an das Praktikum statt und dauerten meist zwei Stunden. Hatten wir Probleme, die nicht warten konnten, durften wir uns natürlich auch außerhalb der wöchentlichen Treffen melden.“  
(Maria Abiad, IdA-Teilnehmerin, Stadt Göttingen)

#### ■ Teambildung und Freizeitprogramm

Ein passendes Begleitprogramm kann helfen, das Gruppengefühl zu verbessern und die Motivation zu erhalten. Unterschiedlichste Möglichkeiten können in Absprache mit dem Kooperationspartner realisiert werden. Diese Aktivitäten können regelmäßig eingebunden werden. Beispiele sind:

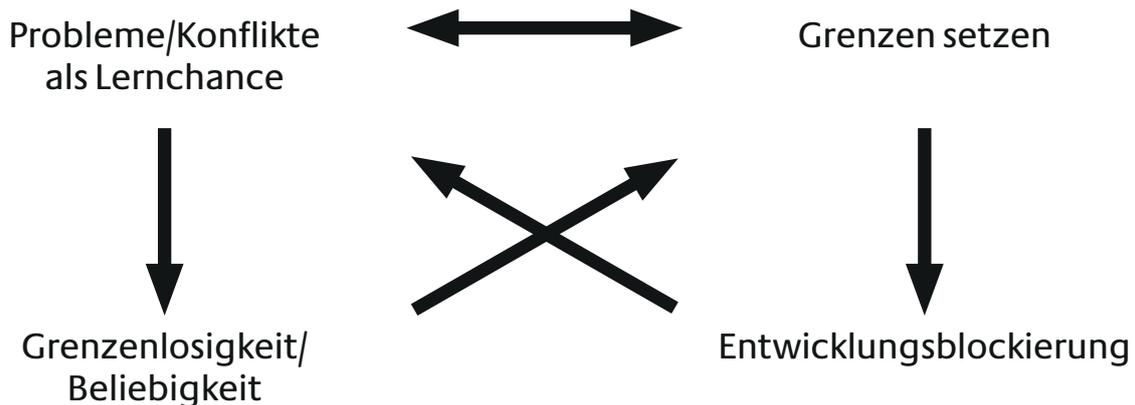
- gemeinsame Veranstaltungen
- kulturelle Aktivitäten
- Austausch mit gleichaltrigen Ortsansässigen (Tandemaktivitäten)
- Sprachworkshops

„Gleich nach unserem Sprachunterricht wurden wir gebeten, uns einer Gruppe polnischer Jugendlicher anzuschließen, die Deutsch als Fremdsprache gelernt haben. Wir konnten uns als Muttersprachler gut in den Unterricht einbringen und den Schülern mit der richtigen Aussprache helfen. Das hat uns viel Spaß und Freunde bereitet und die Angst vor den Tandemsitzungen genommen.“  
(Frank Pomp, IdA-Teilnehmer, IdA Camp Polen)

#### ■ Umgang mit Konflikten

Aufgrund der sehr unterschiedlichen Biografien und Problemlagen innerhalb der Zielgruppe von IdA-Projekten 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 Teilnehmerinnen und Teilnehmern 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 Teilnehmer/-innen 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 hinsichtlich des Umgangs mit verdeutlicht:



Wenn Konflikte und Probleme übertrieben und immer als Lernchance gesehen werden, kann eine Grenzenlosigkeit und Beliebigkeit des Verhaltens auf Seiten der Teilnehmer/-innen entstehen. Im Sinne einer Entwicklung ist es deshalb nötig, Grenzen zu setzen, die auch Orientierung in einem grundsätzlichen Rahmen von möglichem Verhalten markieren. Werden Grenzen übertrieben, zu oft oder zu eng gesetzt, wird wiederum die Entwicklung und das Lernen anhand von Konflikten und Problemen blockiert und es ist nötig, wieder ressourcenorientierter auf die Chancen von Problemen und Konflikten zu achten.

Dass ein einheitliches Rezept kaum hilft, zeigt das Wertequadrat. 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. Wird dieser Umgang mit Konflikten dogmatisch behandelt, können für orientierungsbedürftigere Teilnehmer/-innen Unsicherheiten entstehen. Hier wirken sich Regeln und Grenzen als Halt und Orientierung positiv aus. Mit Hilfe dieses Wertequadrates wird deutlich, wie wichtig es ist, Lösungsszenarien und Interventionen immer individualisiert und subjektorientiert zu entwickeln.

Es verdeutlicht einerseits kompakt die Notwendigkeit individueller Begleitung, da ein und derselbe Konflikt in einem Fall als Lernchance genutzt werden kann und in einem anderen Fall eine Grenze gesetzt werden muss. Andererseits zeigt es den Aufbau von Vertrauen als unabdingbare Voraussetzung, im Umgang mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern das positive Spannungsfeld zwischen Lernchance und Grenzen immer wieder neu auszuloten. Dann kann eine entsprechende Entscheidung getroffen und mit den Betroffenen auch reflektiert werden.

Grundsätzlich haben sich folgende Handlungsoptionen für Konfliktsituationen bewährt:

- unverzügliches Handeln der Betreuer/-innen vor Ort (Einzel-/ Gruppengespräche)
- ggf. Verstärkung des Betreuungspersonals vor Ort
- Rückendeckung der Betreuer/-innen vor Ort durch die Projektleitung
- ggf. vorzeitige Beendigung des Auslandsaufenthalts
- bei Regelverstößen gravierender Art (z.B. Diebstahl, Drogenmissbrauch, Arbeitsverweigerung) sofortige Beendigung des Auslandsaufenthalts
- Thematisierung des Abbruchs in Deutschland
- Abstimmung mit den Programmverantwortlichen (hier das BMAS)

„Die Teilnehmer am IdA-Programm haben keine Defizite, sondern Potenziale, die nicht optimal ausgeschöpft werden“.  
(Harald Pieper, Jobcenter Hamm)

## D. Was folgt daraus? – Nachhaltigkeit und Sicherung der Projektergebnisse

### 1. REFLEXION UND PERSPEKTIVENENTWICKLUNG

Ziele dieser Phase sind die Reflexion von Entwicklungsschritten hinsichtlich unterschiedlicher Kompetenzen in Selbst- und Fremdwahrnehmung, die weiteren Schritte zur Integration der Teilnehmer und Teilnehmerinnen in den Arbeitsmarkt sowie die Gewinnung von Informationen für die weitere Projektarbeit im Verbund.

Ein entscheidender Punkt für die Qualität von IdA-Projekten ist die intensive Arbeit mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern *nach* dem Auslandsaufenthalt.

Die Dauer der Nachbereitungsphase wird regional in den Projektverbänden unterschiedlich gestaltet. Bisherige Erfahrungswerte haben gezeigt, dass in der Regel in einem Zeitraum von zwei bis drei Monaten die erfolgreiche Integration in eine Ausbildung oder in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung realisiert werden kann. Das Heranführen an die Absolvierung eines qualifizierten Schulabschlusses ist ebenso eine Möglichkeit wie berufsspezifische Weiterbildungen zur Gewährleistung der Integration in den Arbeitsmarkt.

„Die Nachbereitung des Auslandsaufenthalts hat hohe Bedeutung für das Gelingen eines IdA-Projekts. Die jungen Menschen kommen mit viel Elan zurück. Diesen Schwung gilt es zu nutzen, bevor sie wieder in alte Muster zurückfallen. Während der Nachbereitung analysieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Fähigkeiten und Stärken, die ihnen während des Praktikums bewusst geworden sind. In welchen Berufen können sie punkten? Welche Voraussetzungen werden dort benötigt? Wer bietet Stellen an? Anhand solcher Fragen erarbeiten sie sich konkrete Strategien für die Suche nach einem Ausbildungs- oder Arbeitsplatz.“

(Claudia Böing, Gesellschaft für Berufsförderung und Ausbildung mbH, Münster)

#### ■ Profiling der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Das Profiling der Teilnehmer/-innen dient der Dokumentation des Kompetenzzuwachses während des IdA-Projektes. Die nachfolgende Gliederung bietet eine Orientierung für das Profiling:

- Grad der Mobilität
- Soziale Kompetenzen
- Interkulturelle Kompetenzen
- Sprachliche und berufspraktische Kenntnisse

Der Nachweis des Zuwachses wird in den Verbänden unterschiedlich gehandhabt, aber es sollte ein Dokument für die Arbeit im Schnittstellenmanagement zwischen Projektverbund, Teilnehmenden und Vermittlungs- bzw. Beratungsfachkräften im Jobcenter/ in der Agentur für Arbeit erstellt werden.

Unterstützend finden zentrale, auf die Teilnehmer/-innen bezogene Evaluationsinstrumente (Fragebögen) in der Projektarbeit ihren Niederschlag.

### ■ **Selbst- und Fremdrelexion**

Regen Sie eine Selbstreflexion der Teilnehmer/-innen in Bezug auf ihre Sozialkompetenz und fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten an, da dies sich immer wieder als ein wesentlicher Schritt im Verfahren zur Weiterführung ihrer beruflichen Entwicklung erweist. Die daraus resultierende Selbsterkenntnis wirkt sich stark motivierend auf den weiteren Verlauf der persönlichen Entwicklung aus.

Erfahrungsgemäß sollten am Ende einer Mobilitätsphase gemeinsam mit den Teilnehmenden in Einzel- und/oder Gruppengesprächen Einschätzungen getroffen werden über:

- Zuwachs an Sozialkompetenz
- Gewinn bzw. Zuwachs an Erfahrungen in anderen Kulturkreisen
- Erlangung und Zuwachs an sprachlicher Kompetenz
- Zuwachs an berufspraktischen Fähigkeiten und Fertigkeiten

„Vor meinem IdA-Aufenthalt auf Teneriffa wusste ich nicht, was ich beruflich machen sollte. Ich hatte eine zweijährige Ausbildung zur Fachkraft im Gastgewerbe absolviert, konnte aber hinterher aus gesundheitlichen Gründen nicht in diesem Beruf arbeiten. Auf Teneriffa habe ich in einem Frauenhaus Kinder betreut. Das hat mir soviel Spaß gemacht, dass ich nun Sozialpädagogik studieren will. Dazu mache ich zunächst einmal an der Berufsbildenden Schule, Fachrichtung Sozialpädagogik, mein Fachabitur. Damit beginne ich im Sommer 2011.“  
(Maria Abiad, IdA-Teilnehmerin, Stadt Göttingen )

Dies wird ergänzt durch die Einschätzung des transnationalen Partners am Ende der Mobilitätsphase im Austausch mit dem Träger. Reflexionsunterstützend wurden folgende Möglichkeiten einer praktischen Erprobung realisiert:

- Arbeitsproben
- Praktika
- Probearbeiten

### ■ **Bewerbungsmanagement**

Es findet ein Bewerbungsmanagement statt, bei dem die Fähigkeit zur Eigeninitiative im Vordergrund stehen sollte und umfassend unterstützt wird. Über den gesamten Projektverlauf sollen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen die digitalen und herkömmlichen Bewerbungsmöglichkeiten kennen lernen und nutzen.

Daneben bilden Referenzen (z.B. in Form des Europasses) und Arbeitszeugnisse aus dem Ausland eine wichtige Basis für Bewerbungen.

## 2. SCHNITTSTELLENMANAGEMENT IM INTEGRATIONSPROZESS

Eine abgestimmte Zusammenarbeit zwischen Träger, Jobcenter/ Agentur für Arbeit und Unternehmen ermöglicht, dass die entsprechenden Fachkräfte gut über das Projekt informiert sind. Die Jobcenter/ Agenturen für Arbeit werden durch den ständigen Kontakt mit den Verbänden und Projektträgern laufend informiert. Dadurch ist ein enger Austausch gewährleistet und sichert die Informationskette zwischen allen Beteiligten, einschließlich Teilnehmenden.

„Ich habe nach der Realschule an die 100 Bewerbungen geschrieben, aber keiner wollte mich. 2010 bot mir dann mein Arbeitsvermittler ein Ida-Paktikum auf Malta an. [...] Gearbeitet habe ich bei einer Sprachschule im Bereich der Datenverwaltung. In den sechs Wochen konnte ich meine Englischkenntnisse verbessern, die zuvor nur mittelmäßig waren. Wieder zurück in Deutschland erhielt ich Post von der Spedition, wo ich mich erfolglos beworben hatte. Bei ihnen war noch ein Ausbildungsplatz zur Fachkraft für Lagerlogistik zu besetzen [...]. Beim Vorstellungsgespräch kam mein Auslandspraktikum gut an. Das Unternehmen, das Waren in alle Welt transportiert, suchte jemanden, der Englisch kann. So erhielt ich die Stelle.“  
(Dennis Henniges, Ida-Teilnehmer, Stadt Göttingen)

Entscheidend für einen erfolgreichen Integrationsprozess ist eine zeitnahe Korrespondenz bzw. direkte themen- und/ oder sachbezogenen Abstimmung zwischen Trägern und Jobcentern/ Agenturen für Arbeit. Die Möglichkeit als Ansprechpartner für ehemalige Projektteilnehmer/-innen zur Verfügung zu stehen, sollte durch die Verbundpartner im Sinne einer Nachbetreuung bzw. Nachhaltigkeit gegeben sein.

„Das Ida-Programm ist in seiner Konzeption ungewöhnlich, aber auch ungewöhnlich erfolgreich. Ein längerer Arbeitsaufenthalt im Ausland löst oft tiefgreifende persönliche Entwicklungsprozesse aus. Die Herausforderung, sich in einem fremden Land behaupten zu müssen, lässt junge Menschen über sich hinaus wachsen. Sie werden selbstständiger und reifer. Das schlägt sich nach ihrer Rückkehr in überdurchschnittlich hohen Vermittlungszahlen nieder. Der Auslandsaufenthalt ist also keine Belohnung, sondern – insbesondere bei schwierigen Problemlagen – ein wirksames beschäftigungspolitisches Instrument.“  
(Cornelia Großmann, Agentur für Arbeit Berlin-Mitte)

## E. Wie entsteht ein europäischer Mehrwert? – „Der Austauschprozess“

Bei der Durchführung eines IdA-Projektes kooperiert ein Projektverbund in Deutschland mit einem oder mehreren transnationalen Partner/n. Im Rahmen des Austausches rückt dieser Partner in den Fokus und gewinnt in der Rolle als Entsendeorganisation erheblich an strategischer Bedeutung. Die Austauschaktivitäten bieten die Möglichkeit einer Vernetzung auf gleicher Augenhöhe, was für beide Partnerorganisationen einen Mehrwert generiert. In Ergänzung zu den Ausführungen in den Projektphasen A-D sollen nun die Besonderheiten des Austauschprozesses erläutert werden und als Orientierungshilfe dienen:

Dabei liegt der Fokus auf folgenden Qualitätskriterien:

- Kooperation und Kommunikation
- Akquise und Vorbereitung der Teilnehmenden
- Matching
- Durchführung
- Betreuung
- Nachbereitung und regionale Verankerung

„Mobilitätsaktionen sind wichtig innerhalb unserer Organisation, sie wurden seit der Gründung der Sociedad de Desarrollo stetig verstärkt. Für unsere Kunden war sie häufig der Weg in die Integration auf dem Arbeitsmarkt, sowohl in Spanien als auch in anderen Ländern.“  
(Elena Romero Ruiz, Sociedad de Desarrollo de Santa Cruz de Tenerife S.A.U.)

### 1. KOOPERATION UND KOMMUNIKATION

Im Rahmen der Etablierung eines Projektverbundes wurde bereits auf partizipatives Projektmanagement und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit gesetzt. Darauf sollte aufgebaut und der Austauschprozess als Anlass genommen werden, das gemeinsame Kooperationsverständnis zu erneuern. In diesem Zusammenhang wird noch einmal ausdrücklich darauf hingewiesen, dass ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche transnationale Zusammenarbeit die gegenseitige Offenheit gegenüber den jeweils anderen Arbeitskulturen in den Partnerländern ist. Bitte lesen Sie hierzu die Ausführungen der Projektphase A in dieser Handreichung.

#### ■ **Gemeinsame Arbeitsmaterialien/Arbeitshilfen**

Auf der Basis einer gemeinsamen Zielvorstellung können Arbeitsmaterialien/-hilfen (z.B. Fragebögen zur Kompetenzerfassung, Bewerbungsformulare) von beiden Seiten ausgetauscht und gemeinsam an die jeweiligen Erfordernisse angepasst werden. Neue Dokumente werden je nach Aufgabenprofil erstellt und abgestimmt. Wichtig ist, eine gewisse Standardisierung (vgl. hierzu den Europass CV und Mobilität) ohne den umfassenden Anspruch an ein einheitliches Qualitätsmanagement zu verfolgen, da jeder Austauschprozess in vielen Bereichen projekt- und prozessorientiert ist.

### ■ **Kommunikation**

Verschiedene Kommunikationswege, -arten und -erwartungen treffen im interkulturellen Kontext aufeinander. Für die Zusammenarbeit ist es deshalb sinnvoll, vorab zu vereinbaren, wie auf den verschiedenen Ebenen des Projektes (z. B. Leitung, Durchführung, Teilnahme) mit welchen Medien und mit welchen Kommunikationserwartungen ein Austausch stattfinden soll. Mithilfe konkreter Beispiele gelingt es leichter zu klären, welche Art von Verbindlichkeiten und Vereinbarungen benötigt wird, um Klarheit und Transparenz herzustellen. Legen Sie auch hier Wert auf persönlichen vor institutionellem Austausch, um der Prozessorientierung des Austausches gerecht werden zu können.

Zur Kommunikation gehört auch, eine gemeinsame Fachsprache zu etablieren und wichtige Begriffe, wie Behinderung, Benachteiligung, Praktikum, Beschäftigungsfähigkeit etc. gemeinsam zu definieren. Hierzu ist es hilfreich, wenn beide Partner die Kompetenz für die jeweils andere Fremdsprache mitbringen und nicht über eine dritte gemeinsame Sprache kommunizieren müssen. Kulturell-sprachliche Besonderheiten und Unterschiede können so besser nachvollzogen werden.

Verbindliche und belastbare Absprachen zwischen den Partnern können Nutzen und Nachhaltigkeit positiv beeinflussen, wenn sie

- klare Zuständigkeiten für Entscheidungen in Konfliktsituationen beinhalten
- den beabsichtigten individuellen „Profit“ der Teilnehmenden berücksichtigen
- die Arbeitsmarktanforderungen von Entsende- und Aufnahmeland in Bezug bringen
- Betriebe und deren Netzwerke solide einbinden

### ■ **Zuständigkeiten**

Wie bei der Etablierung eines Projektverbundes muss eine verbindliche Übersicht erstellt werden, wer für welche Aufgaben zuständig ist und welche unterschiedlichen Rollen es gibt (vgl. S.18). Überlegen Sie im Vorfeld, wie Sie den Unterschied zwischen Ihren Rollen als Entsende- bzw. Aufnahmeorganisation beschreiben würden und welcher jeweilige Wechsel an Aufgaben und Zuständigkeiten sich für Sie damit verbindet. Klären Sie dies persönlich mit Ihrem transnationalen Partner ab. Auf dieser Basis sollten in schriftlicher Form ein Personaleinsatzplan sowie ein Ablaufplan für den Austauschprozess erstellt werden, um beiden Seiten eine verlässliche Orientierung und Sicherheit zu bieten.

### ■ **Konfliktmanagement**

Klären Sie gemeinsam die Grundwerte für den Austauschprozess, um im weiteren Projektverlauf bei Störungen oder Konflikten darauf zurückgreifen zu können und gleichzeitig persönliche Bezüge zur Konfliktbewältigung zu ermöglichen.

Geben Sie das gemeinsame Verständnis auch an die ausgewählten Betriebe in Deutschland persönlich weiter, um Missverständnissen vorzubeugen.

Das projekt- und prozessorientierte Vorgehen verursacht Störungen jenseits institutioneller und standardisierter Regelungen. Konkretisieren Sie anhand von Beispielen, wie die Rücksendung von Teilnehmenden, der Abbruch der Maßnahme o.ä. erfolgen soll. Es ist zu empfehlen, dazu eine verbindliche Vereinbarung zu treffen, um gerade im interkulturellen Kontext festzulegen, wer in Konfliktfällen jeweils Verantwortung übernimmt und die abschließende Entscheidung trifft. Ermöglichen Sie unbedingt persönliche Treffen, wenn wichtige Konfliktsituationen zu klären sind,

und sorgen Sie dafür, dass immer zunächst die direkte Rücksprache mit den Beteiligten und Betroffenen ermöglicht wird.

### ■ **Finanzierung**

Klären Sie den Finanzbedarf sowie den jeweils möglichen Förderrahmen. Die Förderbedingungen für den „Austauschprozess“ sind in der IdA-Förderrichtlinie festgelegt. Danach übernimmt insbesondere der deutsche IdA-Projektträger die Organisation von Praktikumsplätzen in deutschen Unternehmen für eine Dauer von einem bis zu sechs Monaten. Der jeweilige europäische Austauschpartner trägt die Kosten für die Vorbereitung der Jugendlichen einschließlich vorbereitender Sprachkurse, Reisekosten, Unterkunft, Verpflegung und Versicherung und die Nachbereitung sowie die Kosten für eine kontinuierliche deutschsprachige Betreuung vor Ort. Dies gilt insbesondere für die Altersgruppe von 16 bis 25 Jahren.

## **2. AKQUISE, AUSWAHL UND VORBEREITUNG DER TEILNEHMENDEN**

Wichtig ist die Verständigung über Abläufe, Dauer und Zielgruppen. Folgende Grundeinteilung hat sich bewährt:

- Zielgruppen mit älteren Teilnehmenden sollten länger (mehr als ein Monat) vor Ort sein, um auch fachliche Qualifizierungen im Ausland erhalten zu können.
- Zielgruppen mit jüngeren Teilnehmenden können ein kürzeres Praktikum (ca. ein Monat) absolvieren, um eine berufliche Orientierung zu erhalten.

Mit Blick auf die IdA-Zielgruppe ist zu klären, was unter „Benachteiligung“ in den jeweiligen nationalen Arbeitsmarktkontexten verstanden wird. Hier sollten Unterschiede deutlich gemacht und ein einheitliches Verständnis für den Begriff der Benachteiligung hergestellt werden. Entsprechende Dokumente und Nachweise der Partnerorganisationen (und in Bezug auf die Zielgruppe) sorgen hier für rechtliche Sicherheit.

Da die Akquise und Vorbereitung der Teilnehmenden im Ausland stattfindet, werden andere Kriterien je nach den Rahmenbedingungen der Partnerorganisationen zugrunde gelegt als bei der Entsendung ins Ausland. Ein offener Dialog unter Berücksichtigung wichtiger arbeitsmarktlicher sowie soziokultureller Faktoren in den verschiedenen Ländern wird zur Klärung von Realisierbarkeit und Mindeststandards empfohlen. Bitte lesen Sie hierzu die Ausführungen der Projektphase B in dieser Handreichung.

### ■ **Auswahlkriterien**

Nachdem Sie vielleicht unterschiedliche Auffassungen, z.B. von Benachteiligung in Deutschland und dem Entsendeland geklärt und ein gemeinsames Verständnis von der Zielgruppe entwickelt haben, etablieren Sie gemeinsam mit dem transnationalen Partner ein Verfahren zur Auswahl der Teilnehmenden. Absprachen mit lokalen und regionalen Akteuren im Entsendeland sichern die Integrationsschritte nach der Rückkehr – hier sollten nationale Besonderheiten berücksichtigt werden.

Folgende grundlegende Auswahlkriterien haben sich bisher als hilfreich erwiesen:

- 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.
- Klarheit über die Ziele des Austauschs erdet die Teilnehmenden und fördert realistische Entwicklungschancen.
- Berücksichtigung der individuellen Belastbarkeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

#### ■ **Vorbereitung**

Die Vorbereitung erfolgt durch die Entsendeorganisation und wird durch den Träger in Deutschland unterstützt und ergänzt. Die Aufgaben(ver)teilung bei der Vorbereitung wird im Dialog mit dem transnationalen Partner abgeklärt. Die Dauer der Vorbereitung sollte ein Minimum von vier Wochen nicht unterschreiten.

Folgende Elemente sind sinnvolle Bestandteile der Vorbereitung im Entsendeland:

- Arbeitsmarkt und berufsbezogene Landeskunde
- Interkulturelle Kompetenz und Landeskunde
- Grundkenntnisse in Deutsch, ggf. zusätzliche Sprachkurse in Abhängigkeit von den Anforderungen im geplanten Einsatzbereich
- Vorbereitung auf die konkreten Praktikumsplätze und regionale Besonderheiten, wie öffentlicher Nahverkehr, Fahrradfahren, Wohnen in Wohngemeinschaften etc.

In Deutschland bietet der aufnehmende Träger darauf aufbauend weitere Informationen und Seminare u.a. mit folgenden Inhalten an:

- Praktikumsbezogene Deutschkenntnisse
- weitere wichtige regionale Besonderheiten
- authentische Vermittlung der Besonderheiten des Arbeitsmarkts in der jeweiligen Region
- Freizeitaktivitäten in der Region

Die Vermittlung der Inhalte sollte entweder durch Personal des deutschen Trägers oder durch zielgruppengleiche Peer-Trainer bzw. Paten stattfinden.

### **3. MATCHING**

Um für Teilnehmende passgenaue Angebote bereitstellen zu können, sind eine regionale Vernetzung mit Betrieben sowie die Kenntnis des (Aus)Bildungssystems im Entsendeland wichtig. Grundsätzlich sollte jede Entsendeorganisation die Bereitschaft haben, auch Teilnehmende aus dem Ausland aufzunehmen, um das gegenseitige Lernen und einen Perspektivwechsel auch auf Projektebene zu fördern.

#### ■ **Matching-Prozess**

Für den Matching-Prozess zwischen Profilen der Teilnehmenden und Anforderungen/Angboten der Praktikumsbetriebe sollen folgende Fragen geklärt werden:

- Wie ist das Qualifikationsprofil einzuschätzen – welche Erwartungen ergeben sich aus Sicht des Jugendlichen und des aufnehmenden Trägers?
- Wie ist das Berufsbildungssystem im Entsendeland aufgebaut (welche Curricula gibt es)?
- Welche Erwartungen hat der jeweilige Betrieb in Deutschland – mit welchem Sprachhintergrund und auf welchem Niveau kann und soll das Praktikum erfolgen?
- Wie gestaltet sich die Kommunikation mit dem Betrieb während des Aufenthalts, gibt es eine regelmäßige Begleitung und Besuche der Betreuer/-innen?

Jenseits der fachlichen Seite spielen auch subjektive und persönlichkeitsrelevante Kriterien eine zentrale Rolle für das Gelingen des Matching. Hier haben sich folgende Instrumente bewährt:

- Ein Profilbogen mit der Selbsteinschätzung seitens der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bezüglich ihrer eigenen Kompetenzen, Hoffnungen und Erwartungen.
- Beschreibung von Kompetenzen der Teilnehmenden seitens des entsendenden Partners. Hier kann als Orientierung der Europäische Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR)<sup>6</sup> zugrunde gelegt werden.

Achten Sie beim Austausch von Informationen dieser Art immer auf geltende Datenschutzrichtlinien und informieren Sie sich über die möglicherweise unterschiedlichen nationalen Gesetze hierzu.

#### ■ Regionale Verankerung

Um einen arbeitsmarktlichen Mehrwert sowohl für die entsendende als auch die aufnehmende Region zu generieren, sollte der Austauschprozess durch die Vernetzung mit und die Einbindung von strategischen Partnern der jeweiligen Region begleitet werden. Verknüpfen Sie das Projekt mit Aktivitäten Ihrer Kommune und nutzen Sie z. B. Wirtschaftsförderungsverbände, Kammern und Betriebsnetzwerke, um die regionale mit der europäischen Perspektive zu verknüpfen. Geben Sie die Erfahrungen der Betriebe an die Arbeitsverwaltung vor Ort weiter.

## 4. DURCHFÜHRUNG

Art, Dauer und Inhalte sind entscheidende Kriterien für die Qualität des Austauschprozesses. Dieser muss individuell nach Zielgruppe und Zielsetzung gestaltet werden. Bitte lesen Sie auch die Ausführungen der Projektphase B in dieser Handreichung.

#### ■ Unterbringung

Erwägen Sie zu den bekannten Möglichkeiten, wie Unterbringung im Hotel, in Gastfamilien oder Wohnheimen zusätzlich die in Deutschland gängige Wohnform der Wohngemeinschaften. Sordieren Sie vorab, welche Möglichkeiten es in Ihrer Nähe gibt. Wohngemeinschaften ermöglichen den Austausch sehr unterschiedlicher Lebensentwürfe, eröffnen neue Lebensperspektiven und fördern die Selbstständigkeit. Gleichzeitig sind sie gerade für die Entwicklung sozialer Kompetenzen eine Herausforderung. Die Form der Unterbringung muss allerdings zum jeweiligen pädagogischen Gesamtkonzept bzw. zur Zielgruppe passen.

<sup>6</sup> Informationen und Download unter: [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/eqf\\_de.htm](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/eqf_de.htm)

### ■ **Sprache**

Die Sprachkompetenz der Betreuungspersonen ist wesentliches Bindeglied zwischen dem europäischen Partnerland und Deutschland. Es sollten stets zwei Personen durchgängig zur Verfügung stehen, die beide Sprachen sprechen. Wenn möglich, sollte sowohl die entsendende als auch die aufnehmende Organisation bei der Betreuung Zweisprachigkeit durchgängig gewährleisten können.

### ■ **Betreuung**

Die Betreuung vor Ort ist auch über die entsendende Partnerorganisation sicherzustellen – flankierend unterstützt durch den deutschen Partner. Bei dieser Abstimmung mit dem transnationalen Partner ist darauf zu achten, dass Feld-, Fach- und persönliche Kompetenz vorliegen. Ebenso sollten Betreuungspersonen im persönlichen Austausch eine Identifikation mit der Philosophie und der pädagogischen Grundhaltung des Projekts erfahren können. Ein prozessorientierter und flexibler Umgang mit der Zielgruppe ist entscheidend für den Erfolg. Die Kontinuität in der Betreuung muss als Qualitätskriterium von beiden Seiten angestrebt werden. Die Zielgruppengröße sollte zwischen acht und zwölf Teilnehmenden liegen.

Um auf Störungen und Konflikte im Prozess reagieren zu können, ist es sinnvoll, den Personaleinsatz flexibel zu planen. Um dies konkreter zu fassen, können gemeinsam Risikoszenarien und ihre Konsequenzen für Personal und Betreuung besprochen werden.

## 5. GENERIERUNG VON MEHRWERT

Ein Mehrwert des Austauschprozesses entsteht insbesondere auf drei Ebenen: Auf der Ebene der Teilnehmenden, auf der der Vernetzung zwischen den transnationalen Partnern und der regionalen Ebene in Deutschland.

### ■ **Teilnehmende**

Eine Selbst- und Fremdrelexion der Teilnehmenden findet mit gemeinsam entwickelten Instrumentarien, die in den jeweiligen Arbeitsmärkten erprobt sind, statt. Darauf bezogen wird ein gemeinsamer Integrationsplan, der sich auf alle Phasen des Förderprozesses bezieht, abgestimmt. Es wird beobachtet und analysiert, was mit den Teilnehmenden hinsichtlich der Integration in den Arbeitsmarkt tatsächlich passiert. Durch den Austauschprozess können die Erfahrungen hinsichtlich der Arbeitsmarktintegration gut miteinander verglichen und allgemeine Erfolgsfaktoren von den Partnern ermittelt werden.

### ■ **Europäische Vernetzung**

Mit der zunehmenden Zahl von Entsendungen nach Deutschland wird es möglich, gemeinsam Erfahrungen zur Qualität zu bündeln und auch auf Programmebene den transnationalen Austausch voran zu treiben. Bereits erfolgreich erprobt wurde das Modell, verschiedene Partner zu vernetzen, die in die gleiche Region entsenden. Daraus entstand die Chance, für unterschiedliche europäische Regionen gemeinsame Standards zu entwickeln.

### ■ **Regionale Verankerung**

Die Wirkungen des Austauschprozesses auf die Region können vielfältig sein. Die Erfahrungen in Deutschland und in der jeweiligen Region sind wirkungsvolle Botschaften, die in das Entsendeland

mitgenommen werden. Nutzen Sie diese Möglichkeiten aktiv, auch in Hinblick auf die Attraktivität Ihrer Region für das europäische Ausland. Unterstützen Sie Ihren transnationalen Partner, wenn der Wunsch einzelner Jugendlicher entstehen sollte, die Berufspraxis im Praktikumsland fortzusetzen.

„Ich würde es der Welt empfehlen, weil es ein unvergessliches Erlebnis ist, sowohl die Leute, die man kennenlernt als auch die Erfahrungen in der persönlichen Entwicklung.“  
(Alba, 22 Jahre, Teilnehmerin aus Spanien. Nach dem Projekt hat die Teilnehmerin ein Praktikum in einem Grafikdesign-Unternehmen angefangen.)

## EXPERT(INN)ENAUSTAUSCH

Im Rahmen von IdA werden zudem transnationale Aktivitäten gefördert, die entweder einen (Rück-) Austausch von Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus dem Partnerland nach Deutschland vorsehen und/ oder einen Austausch von Erfahrungen, Ergebnissen, bewährten Verfahren und Konzepten mit (lokalen/regionalen) Arbeitsmarktexpert/-innen und Multiplikator/-innen. Der Expert(inn)enaustausch dient dem Transfer von Know-how, Erfahrungen oder Lösungsansätzen mit Expertinnen und Experten und Akteuren der lokalen und regionalen Arbeitsmarktpolitik zusammen mit dem/den transnationalen Partner/n.

Gegenseitige Besuche und Hospitationen sind darüber hinaus hilfreiche Anker, die den weiteren Projektverlauf entscheidend positiv beeinflussen können – insbesondere hinsichtlich der Netzwerkkommunikation und des Schnittstellenmanagements.

Damit bietet sich auch eine hervorragende Möglichkeit der weiteren und zielgerichteten Einbindung speziell der Multiplikator/-innen des Projekts. Der Austausch von Expertinnen und Experten im Rahmen der transnationalen Partnerschaft ist in besonderer Weise geeignet, einerseits die Partnerschaftsbeziehung zu stärken, da er sich positiv auf die Wahrnehmung des Projekts in der Region auswirkt, in der dieser Austausch jeweils stattfindet (siehe auch Ausführungen im Teil Öffentlichkeitsarbeit, S. 37). Andererseits können daraus sehr viel weiter gehende, projektübergreifende Netzwerkbeziehungen zwischen Entscheidern und Akteuren in regionalen und ggf. nationalen (Wirtschafts-)Strukturen im Umfeld der jeweiligen Expert/-innen entstehen.

Weil ein Expert(inn)enaustausch auch stets eine ausgeprägte praktische Komponente beinhaltet, bietet er eine gute Möglichkeit, im Rahmen von Fachgesprächen das gegenseitige Verständnis für Strukturen und Prozesse bei den transnationalen Partnern zu entwickeln.

Inhalte eines solchen Austausches sind regelmäßig Aspekte der Arbeitsmarktpolitik, sodass bei solcher Gelegenheit Netzwerkpartnerinnen und -partner mit Expertenkompetenz der örtlichen Arbeitsverwaltung für solche Austausche zur Verfügung stehen – sowohl bei den Expert(inn)enaustauschen, die durch das Projekt organisiert werden als auch bei den vom transnationalen Partner organisierten.

Folgende Hinweise können Ihnen Orientierung bei der Gestaltung bieten:

- Gestalten Sie Ihren Expert(innen)austausch besonders praxisnah, indem Sie Vertreterinnen und Vertreter aus Unternehmen, Verbänden, Beratungseinrichtungen etc. sowohl als Gäste als auch als Akteure einladen und aktiv mit einbeziehen.
- Gestalten Sie die inhaltliche Ebene einerseits, um Informationen, Know-how, Fachwissen auszutauschen und andererseits gemeinsam Strukturen, Prozesse, Rahmenbedingungen, Konzepte, Arbeitsabläufe und good practice gemeinsam zu diskutieren und zu reflektieren.
- Streben Sie mittelfristig an, mit dem Austausch einen systematisierten Wissenstransfer, den Transfer von Konzepten und Empfehlungen sowie die Entwicklung gemeinsamer Konzepte voran zu bringen und so die Nachhaltigkeit Ihres Projekts umfassend zu sichern.
- Mit dem Expert(inn)enaustausch lässt sich auch eine praktische Querverbindung zum Schnittstellenmanagement in der Projektphase der Integration in den Arbeitsmarkt bzw. bereits weit vorher bei der Bereitstellung geeigneter Praktikumsplätze durch die transnationalen Partner herstellen.

„Bisher habe ich an zwei Expertenaustauschen teilgenommen – einmal kurz vor Projektstart bei einem transnationalen Partner, ein zweites Mal in einem weiteren Berliner Projekt. Ich habe diesen Austausch jeweils als sehr progressives Element von IdA wahrgenommen. Einerseits war ich in der Rolle einer Expertin beteiligt, gleichzeitig erhielt ich in beiden Fällen Impulse für bestimmte Aktivitäten in meinem Aufgabenbereich. Optimaler kann eine Win-Win-Situation nicht sein.“  
(Cornelia Großmann, Agentur für Arbeit Berlin Mitte)

## ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Alle im Rahmen von IdA geförderten Projekte sind verpflichtet, bei Veröffentlichungen bestimmte Publizitätsanforderungen des Bundesministerium für Arbeit und Soziales und des Europäischen Sozialfonds zu berücksichtigen und die Förderung nach außen sichtbar zu machen. Dort, wo Fördermittel verwendet werden, soll dies auch mit einer Wort-Bild-Marke und im Text deutlich werden. Frühzeitige und ausführliche Information über die Publizitätsrichtlinien im Rahmen von ESF-Projekten sind im Projektverbund mit durchaus unterschiedlichen Bedürfnissen notwendig.

Bedenken Sie, dass alles was Sie tun – und auch was Sie nicht tun – Öffentlichkeitsarbeit (ÖA) ist und daher immer einen Eindruck von Ihrer Organisation hinterlässt. Professionalität und Seriosität sind daher oberstes Gebot. Eine positive Wahrnehmung Ihres Projekts ist für eine umfassende Akzeptanz notwendig und wird die beteiligten Partner in der weiteren Zusammenarbeit motivieren.

Planen Sie zeitnah und realistisch, wie Sie das Projekt in der Öffentlichkeit darstellen wollen. Nutzen Sie die Medien Ihrer Region sowie auch bereits zu Beginn die Medien im Partnerland, um das Projekt umfassend darstellen zu können. Stellen Sie auf Veranstaltungen und Konferenzen Ihr Projektvorhaben vor, um eine Resonanz in der Fachöffentlichkeit zu erhalten. Hier hat sich z.B. auch die Präsentation auf Jobmessen bewährt.

Für die Öffentlichkeitsarbeit bietet sich der Einsatz verschiedener Medien und unterschiedlicher Aktivitäten an, z.B.:

- Webauftritt
- Printprodukte wie Flyer, Broschüren, Plakate
- Filme
- Beteiligung an (regionalen) Messen mit eigenem Informationsstand
- klassische Pressearbeit (Print, Radio, Fernsehen)
- Fahrradtour zu geförderten Projekten
- Preisausschreiben oder Wettbewerbe
- Wanderausstellung (ausführlicher dazu s.u.)

Es zeigt sich, dass die Konzentration auf wenige ÖA-Maßnahmen mit einer gezielten Ansprache ausgewählter Zielgruppen oftmals größere Effekte erzielt als eine breite undifferenzierte Streuung. Nicht fehlen sollte allerdings eine gut aufbereitete und gepflegte Webpräsenz. Bei allen ÖA-Maßnahmen ist zu berücksichtigen, dass zu den Adressaten nicht nur die potenziellen Teilnehmer/-innen zählen, sondern z.B. auch die Jobcenter, Kommunen, Schulen und Unternehmen.

Im Rahmen des IdA-Programms wurden u.a. folgende Möglichkeiten der Darstellung des Programms und der Projekte entwickelt, um die Projekte und den Programmansatz umfassender bei den einzelnen Partnern und darüber hinaus bekannt zu machen und auch visuell zu verankern:

### ■ Wanderausstellung

Die IdA-Wanderausstellung wurde entwickelt, um das Förderprogramm bundesweit bekannt zu machen und zu veranschaulichen. Das Ausstellungskonzept sieht vor, dass sich die Projektverbünde die Ausstellung ausleihen können, um IdA in der eigenen Region zu verbreiten. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, einen Teil der Wanderausstellung auf das eigene Projekt angepasst zu nutzen.

**■ Standortkarte „IdA-EUmap“**

Die Webseite *www.ida-eumap.de* wurde von einem IdA-Projektverbundträger entwickelt. Im Mittelpunkt der Website steht eine Europa-Karte, die einen Überblick über die Standorte aller Projektverbünde des IdA-Programms und deren transnationalen Partner gibt. Die Projektstandorte sind zudem mit einer Projektkurzbeschreibung hinterlegt. Des Weiteren enthält die Website verschiedene Animationen zur interaktiven Nutzung.

**■ Websites *www.ida.de* und *www.esf-meine-geschichte.de***

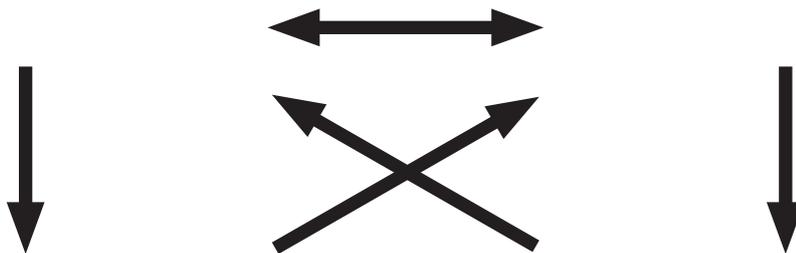
Für das Programm IdA wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales die Programmwebsite *www.ida.de* entwickelt. Die IdA-Website bietet IdA-Projekten die Möglichkeit, Veranstaltungen anzukündigen sowie interessante Meldungen und Erfahrungsberichte zum Projekt einer größeren Öffentlichkeit zu präsentieren.

Die Website *www.esf-meine-geschichte.de* wurde in Ergänzung zum Informationsportal zum Europäischen Sozialfonds (*www.esf.de*) entwickelt. Im Mittelpunkt stehen persönliche Geschichten von Menschen, die durch den ESF unterstützt wurden. Es soll deutlich gemacht werden, dass sich die Lebenssituationen der Menschen durch eine ESF-Förderung verbessert und sie neue Perspektiven erhalten haben. Teilnehmer/-innen aus IdA-Projekten können hier ihre eigene Geschichte erzählen oder Kommentare zu den Filmen und Geschichten verfassen.

## GLOSSAR

1. **IdA** steht für Integration durch Austausch. Das Programm „IdA – Integration durch Austausch“ unterstützt benachteiligte Jugendliche und arbeitslose junge Erwachsene sowie Menschen mit Behinderung durch transnationale Austausch- und Mobilitätsvorhaben die Ausbildungs- und Beschäftigungschancen zu erhöhen. IdA wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Nähere Informationen unter: [www.ida.de](http://www.ida.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 das Programm 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. **Nachhaltung** 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 Nachhaltung 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, Projektverbände, 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. Gemeinsame inhaltliche Reflexionsprozesse, der Austausch von Fachwissen, der Transfer von Konzepten/ Empfehlungen und die Entwicklung von gemeinsamen Konzepten sind Beispiele von Transnationalität, die im IdA-Programm z. B. im Rahmen von Expert(innen)austauschen umgesetzt 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. Für IdA meint dies:

- a) arbeitsmarktferne Jugendliche am Übergang von Schule zu Ausbildung mit Unterstützungsbedarf, wie
  - Jugendliche ohne Schulabschluss
  - Jugendliche ohne Ausbildungsplatz
  - darunter auch Alleinerziehende
  
- b) Arbeit suchende/ arbeitslose junge Erwachsene an der Schnittstelle Ausbildung/ Beruf, insbesondere nach Abschluss von außerbetrieblichen Berufsausbildungen,
  
- c) oder junge Erwachsene mit abgebrochener akademischer Ausbildung bzw. mit entsprechenden Abschlüssen, aber daraus u.U. resultierenden Vermittlungshemmnissen und ohne Berufserfahrung.

## ANHANG



**Name Projektverbund:**

**Träger Projektverbund:**

### Fragebogen für alle IdA-Projektverbünde

Mit dem folgenden Fragebogen möchten wir Sie bitten, uns dabei zu unterstützen, das nächste Vernetzungstreffen am 21. und 22. September 2010 vorzubereiten. Ihre Angaben zu den untenstehenden Fragen dienen dazu, eine Grundlage für die Diskussion und Arbeit in den Arbeitsgruppen im Rahmen der Vernetzungsveranstaltung zu erstellen.

Der Vernetzungsprozess soll unter zwei Handlungssträngen („2 Säulen-Modell“) fortgeführt werden:

Zum einen geht es um die Erarbeitung von Qualitätskriterien und Erfolgsvoraussetzungen. Dies betrifft die operative Ebene und ist an die Projektverbünde und potenzielle Projektträger „nach innen“ gerichtet. Zum anderen geht es darum, den Nutzen von IdA insbesondere für die strategischen Akteure sichtbar zu machen, ist also ein „nach außen“ gerichteter Prozess. Dieser Part soll von Relevanz für die in 2011 geplante Zwischenbilanzveranstaltung sein.

Vor diesem Hintergrund möchten wir mit Ihnen das kommende Vernetzungstreffen gestalten. Dabei greifen wir die bereits im Rahmen eines Diskussionsprozesses mit der Unterarbeitsgruppe Erfolg der AG Qualität (des Vernetzungstreffens im März 2010) sowie der Vorbereitungsgruppe entwickelten Aspekte auf. Seit dem letzten Treffen im März wurde ein Entwurf zu der Definition von Erfolgsdimensionen erarbeitet, aus dem ein so genannte „Erfolgskompass“ hervorgegangen ist.

Dieser Kompass ist als ein Vorschlag zu verstehen, wie die unterschiedlichen Erfolgsdimensionen des Projektes bestimmt und mit Indikatoren versehen werden können. Er dient dazu, transparent zu zeigen, wie Erfolg im Programm IdA verstanden wird und auch wie dieser in Zukunft im Rahmen von Evaluationen erfasst werden sollte. Im September wollen wir Ihnen diesen Kompass vorstellen und er soll als Orientierung/Lotse für das Vernetzungstreffen und unsere weitere Vorgehensweise dienen. Die folgenden Themen „Beschäftigungsfähigkeit“, „Qualität“ und „Nutzen für die IdA-Beteiligten“ wollen wir mit Ihnen bearbeiten mit Blick auf die oben beschriebenen Zielrichtungen („2 Säulen-Modell“).

Bitte senden Sie uns den Fragebogen ausgefüllt und mit Anlagen bis zum 20. August 2010 an das IdA-Postfach [ida@bmas.bund.de](mailto:ida@bmas.bund.de) zurück. Bitte bemühen Sie sich trotz der sicherlich umfänglichen Informationen um aussagekräftige knapp gefasste Antworten. Sprechen Sie uns an, falls Unklarheiten oder Fragen bestehen sollten.

### 1. Beschäftigungsfähigkeit

Hat der Auslandsaufenthalt im Rahmen Ihres IdA-Projekts die Voraussetzungen für eine Arbeitsmarktintegration der TN mittelfristig verbessert bzw. zur unmittelbaren Einmündung in den Arbeitsmarkt beigetragen?

1.1 Welche Form der Darstellung (welches Instrument) wird genutzt, um den Integrationsfortschritt bzw. die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit zu dokumentieren?

- trägereigene Darstellung
- Dokumentation mit dem System (den Kriterien) der Grundsicherungsstelle/ Agenturen für Arbeit
- Sonstiges

Bitte benennen Sie ein Beispiel Ihrer Dokumentationsinstrumente und fügen Sie dieses dem Fragebogen bei.

1.2 Planen Sie Erfolgsbeobachtungen bei den Teilnehmer/innen nach Ende des Projektes (beispielsweise 6 Monate)? Wenn ja, beschreiben Sie bitte Ihr Verfahren und legen Sie ggf. den Erhebungsbogen bei.

## 2. Qualität

### Auswahl und Vorbereitung

2.1 Welches sind Ihre wesentlichen Auswahlkriterien?

2.2 Beschreiben Sie bitte, ob und in welcher Form eine Kompetenzfeststellung im Rahmen des Auswahlverfahrens erfolgt.

2.3 Bitte benennen und beschreiben Sie die zentralen Inhalte (Curricula) Ihrer Vorbereitungsphase.

2.4 Wie erfolgt die Einbindung der transnationalen Partner während der Vorbereitungsphase?

2.5 Nutzen Sie ein Eingangsprofiling? Wenn ja, beschreiben Sie bitte kurz das Verfahren.

### Auslandsaufenthalt

2.6 Beschreiben Sie bitte das aus Ihrer Sicht zentrale Element eines erfolgreichen Auslandsaufenthaltes.

2.7 In welcher Form wird in Ihrem Projekt die Zufriedenheit der unterschiedlichen Partner dokumentiert? Bitte legen Sie jeweils ein Beispiel bei.

- Teilnehmer/innen
- Projektverbundpartner
- transnationale Partner
- Praktikumsbetrieb
- Sonstige – bitte benennen

2.8 Beschreiben Sie bitte, auf welche Weise der Kontakt zu den Teilnehmer/innen während des Auslandsaufenthalts gewährleistet ist und wie dieser erfolgt.

### **Nachbereitung**

2.9 Beschreiben Sie bitte das aus Ihrer Sicht zentrale Element der Nachbereitung mit den Teilnehmer/innen.

## **3. Nutzen/ Mehrwert Ihres IdA-Projekts für die Beteiligten**

### **Teilnehmer/innen**

**Kompetenzzuwachs (Schlüsselqualifikationen, interkulturelle Kompetenzen, sprachliche Kompetenzen etc.)**

3.1 Wie wird der Kompetenzzuwachs bei den Teilnehmer/innen festgestellt?

3.2 Erfolgt eine Darstellung in Form einer Dokumentation/ Evaluation und wenn ja, in welche Weise? Wenn ja, bitte legen Sie Ihre Dokumentationsform mit bei.

3.3 Erfolgt eine Erhebung in Bezug auf das Selbstbild der Teilnehmer/innen (z.B. Motivation, Selbstvertrauen, Mobilität) Bitte mit max. 5 Stichworten antworten.

### **Anerkennung bzw. förmliche Qualifizierung nach Beendigung des Projektes**

3.4 Welche Form des Nachweises erhalten die Teilnehmer/innen (z.B. Zertifikat, Zeugnis). Wenn möglich, bitte Beispiele beilegen.

### **Träger des IdA-Projektverbundes**

#### **Kompetenzzuwachs beim Träger**

3.5 Beschreiben Sie bitte anhand eines Beispiels den Kompetenzzuwachs in der Trägerorganisation.

#### **Zusammenarbeit mit den transnationalen Partnern**

3.6 Welches ist das aus Ihrer Sicht zentrale Element einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit den transnationalen Partnerorganisationen.

#### **Zusammenarbeit mit den Projektverbundpartnern**

3.7 Welches ist das aus Ihrer Sicht zentrale Element einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit den Projektverbundpartnern, insbesondere den Grundsicherungsstellen und Agenturen für Arbeit

## IMPRESSUM

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales begleitet und fördert im Rahmen des Programms „IdA – Integration durch Austausch“ die thematische Vernetzung der IdA-Projektverbände. 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 des IdA-Programms empfiehlt.

### Herausgeber

Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Gruppe Europäische Fonds für Beschäftigung  
Referat EF2 – Europäischer Sozialfonds: Programmumsetzung, Programmmanagement  
53123 Bonn

### Autorinnen und Autoren

Beteiligte am Stakeholder-Prozess „Qualität“ im Rahmen des thematischen Netzwerks der Projektverbände des transnationalen Programms „IdA – Integration durch Austausch“:

Maria-Carmen Abiad (Stadt Göttingen), Hendrik Abel (Stadt Göttingen), Claus Bölke (Synapse Weimar), Dorothee Balke (Wirtschaftsförderung Erzgebirge), Claudia Böing (GEBA mbH), 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), Myriam Klaffehn (Stadt Göttingen), Maria Klingelstein (BBZ Augsburg), Katrin Klug (Handwerkskammer für Schwaben), Anke Kramer (Akademie Überlingen), Christian und Wiebke Lange (Jugendaufbauwerk Koppelsberg), Dominic Löhr (Akademie Überlingen), Paul Leander (VHS Regen), Laura Mattei (BBZ Augsburg), Christian Pfeffer-Hoffmann (M's Marketing + Kommunikation), Ulrich Rauchstädt (ORB Marketing), Anna Rebiger-Skibinska (Euro-Szkola Zgorzelec, Polen), Peter Rossel (Stadt Göttingen), Esteban Santori (Oberlinhaus Freudenstadt e.V.), Konrad Schleicher (Jobcenter Sächsische Schweiz-Osterzgebirge), Eric Schmidt (Jugendaufbauwerk Koppelsberg), Wolfgang Sperl (Wien Work), Ryszarda Szybowska (Zespół Szkół Huty Zawodowych, Polen), Susanne Ulrich (CAP München), Florian Wenzel (CAP München), Ursula Weppler-Brahm (Stadt Göttingen), Stephanie Bley (Akademie Überlingen), Jandová Lucie (SPoSS Česká Lipa v.o.s.), Eva Matoušková (SPoSS Česká Lipa v.o.s.), Michael Caspar (Journalist).

### Externe Moderation und Prozessbegleitung

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

### Fotos

iStockphoto® (Titelbild), Florian Wenzel

### Bestell-Nr.

37632

### Layout und Druck

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bonn

Das Programm „IdA – Integration durch Austausch“ wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds.