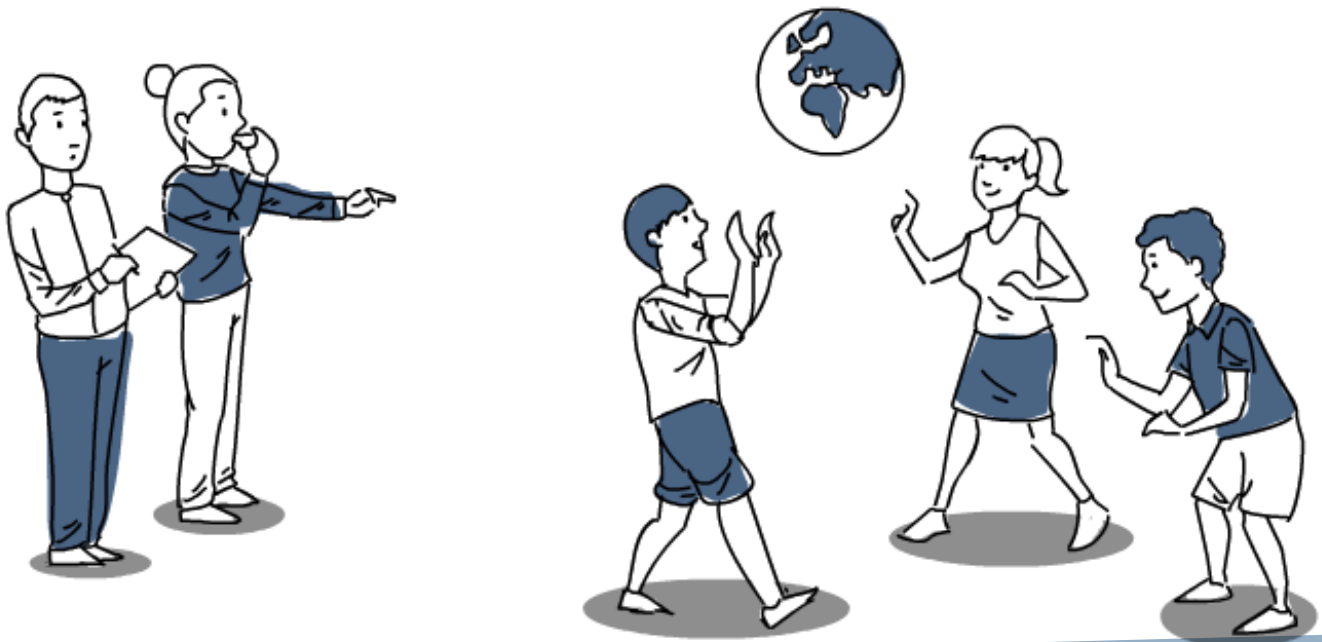


# Innovationsforum Jugend global

Qualifizierung und Weiterentwicklung  
der Internationalen Jugendarbeit



## Entwicklung einer internationalen Dimension in der Kinder- und Jugendhilfe mithilfe von Coaching

Eine Arbeitshilfe für Coaches

# Impressum

**Herausgeber:**

Fachstelle für Internationale Jugendarbeit  
der Bundesrepublik Deutschland e.V.

Godesberger Allee 142-148

53175 Bonn

E-Mail: [info@ijab.de](mailto:info@ijab.de)

[www.ijab.de](http://www.ijab.de)

**Verantwortlich:**

Marie-Luise Dreber

**Redaktion:**

Grundlage der Publikation ist ein Leitfadentwurf, der im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Projekts: „Modellentwicklung zur Etablierung einer internationalen Leitkultur in Organisationen und Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe“ von IJAB erstellt wurde. Die Wissenschaftliche Begleitung und der Leitfadentwurf wurden von Annegret Warth und Christiane Dittrich von der Sozialpädagogischen Forschungsstelle der Goethe-Universität Frankfurt erstellt.

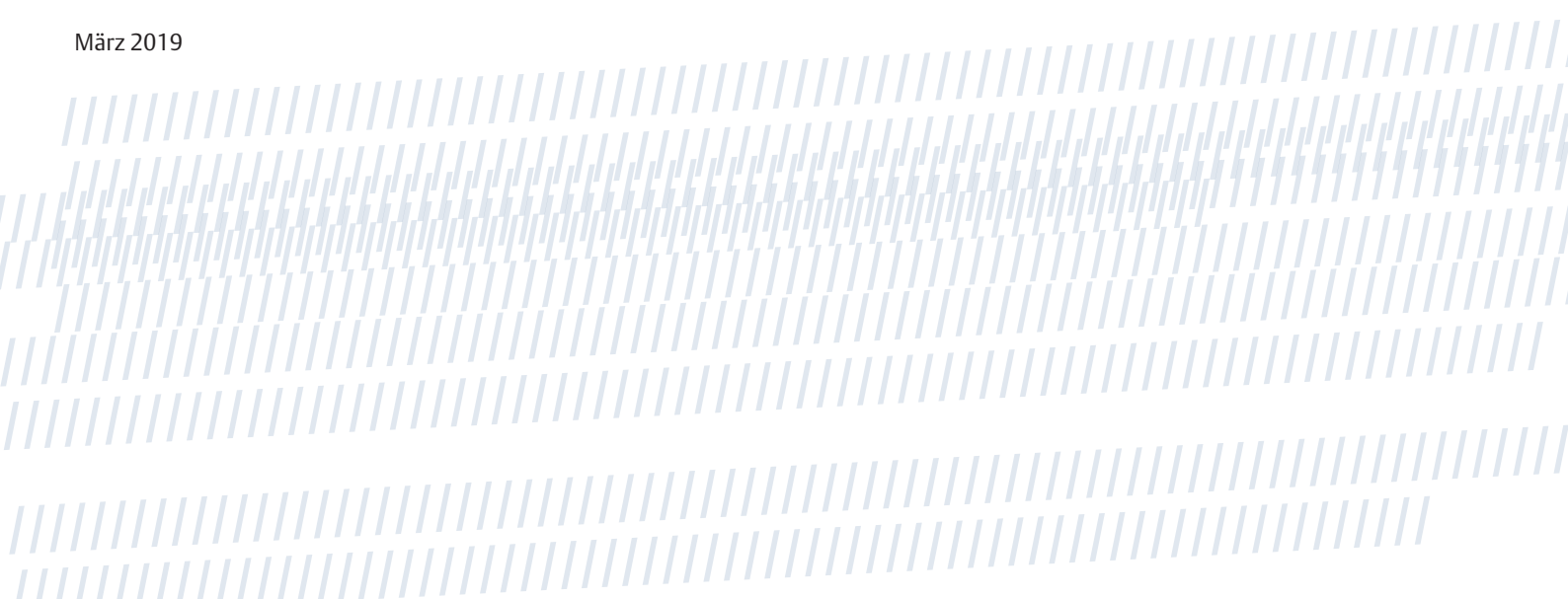
**Illustrationen:**

Martin Armbruster, [herrarmbruster.de](http://herrarmbruster.de)

**Gestaltung:**

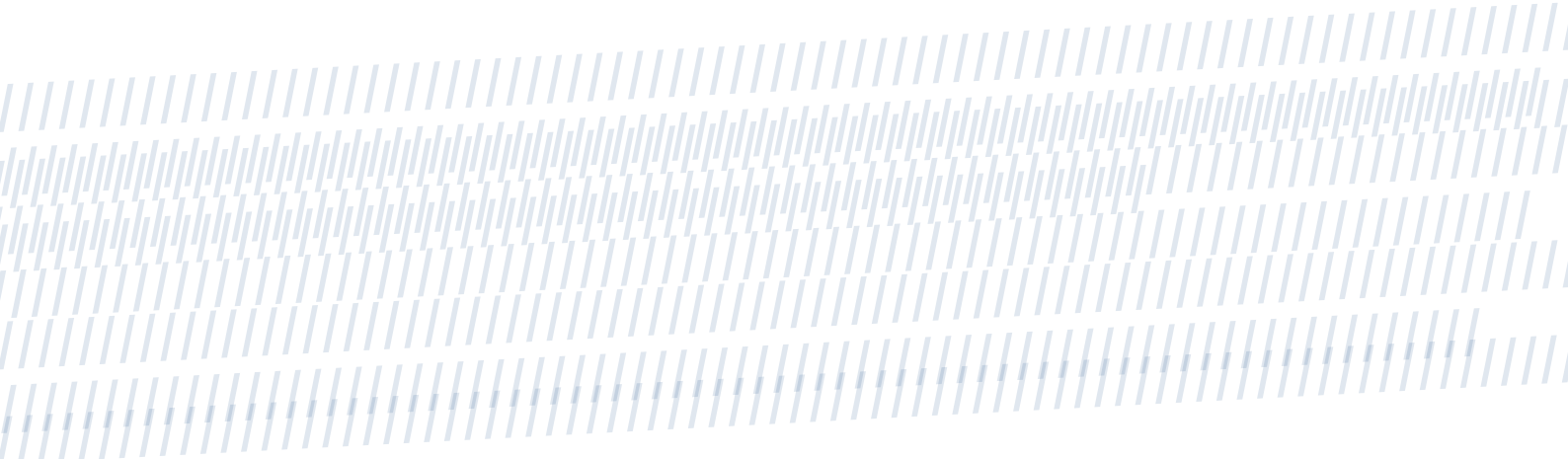
Britta Zuschlag, [blickpunkt.de](http://blickpunkt.de)

März 2019




# Inhaltsverzeichnis

<b>Worum geht es?</b> .....	5
<b>Was ist eine internationale Dimension und was bedeutet Internationalisierung?</b> .....	7
Internationale Dimension: Internationale Aktivitäten für Kinder, Jugendliche und Fachkräfte .....	8
Internationalisierung: Längerfristige Prozesse der Etablierung von einer internationalen Dimension im Träger .....	9
Fazit .....	9
<b>Coaching als unterstützendes Element der Internationalisierung von Trägern der Kinder- und Jugendhilfe</b> .....	10
<b>Anforderungsprofil für Coaches in Internationalisierungsprozessen</b> .....	11
<b>Rahmenbedingungen für Coachings</b> .....	12
<b>Beispiele für Coaching-Anliegen aus dem Modellprojekt von IJAB</b> .....	13
Coaching der SJMV Sportjugend Mecklenburg-Vorpommern .....	13
Coaching der IB West gGmbH .....	13
<b>Acht Ebenen eines Internationalisierungsprozesses</b> .....	14
Ebene 1: Geschäftsführung und Mitarbeiterschaft für den Prozess begeistern .....	14
Ebene 2: Tragfähige Prozessstrukturen zur Internationalisierung entwickeln .....	15
Ebene 3: Ziele entwickeln: Das trägerspezifische Internationalisierungsverständnis definieren .....	16
Ebene 4: Ressourcen aufbauen .....	16
Ebene 5: Qualifizierung von haupt- und ehrenamtlichen Fachkräften .....	17
Ebene 6: Internationale Kooperationen und Partnernetzwerke aufbauen .....	18
Ebene 7: Kommunikation nach innen und außen .....	18
Ebene 8: (Weiter-)Entwicklung von Angeboten .....	19



<b>Gestaltung von Internationalisierungsprozessen: ein zirkulärer Prozess</b> .....	20
Einstiegsphase: Standort- und Zielbestimmung des Trägers .....	20
Hauptphase: (Weiter-)Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie: Erarbeitung und Umsetzung konkreter Maßnahmen .....	20
Evaluationsphase .....	20
<b>Weiterführende Arbeitsmaterialien</b> .....	22
Vorlage: Bedarfsanalyse und Meilensteinplanung .....	22
Vorlage: Coachingprotokoll .....	24
Vorlage: Coachingprotokoll „IKUS Goes On!“ .....	26
Vorlage: Modifizierte SWOT-Analyse .....	28
Vorlage: Mediaplan .....	29
Beispiel: Mindmapping zur Visualisierung von Ergebnissen und Strategien .....	30
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	32





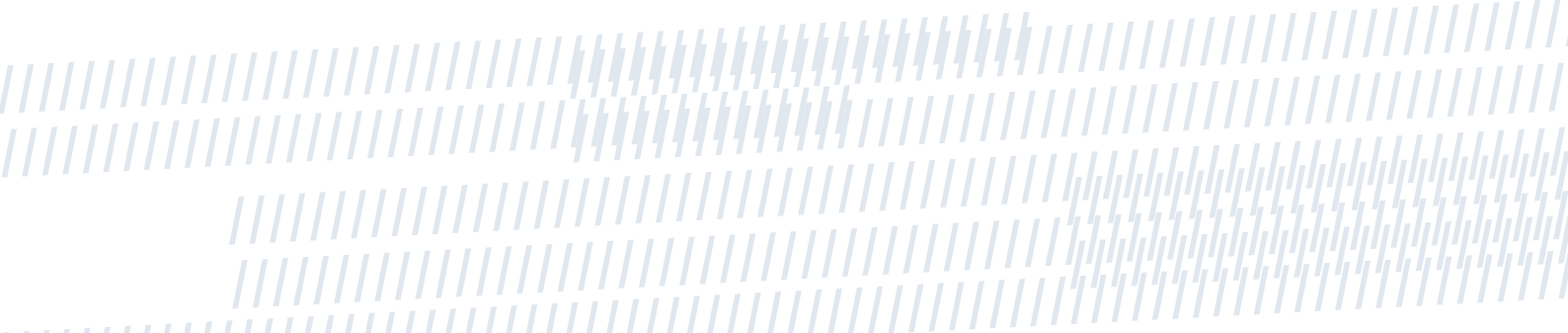
## Worum geht es?

**D**iese Arbeitshilfe zielt darauf ab, Coaching als ein Instrument trägerinterner organisationaler Internationalisierungsprozesse vorzustellen und Coaches Hinweise und Empfehlungen für eine entsprechende Umsetzung in und mit Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe zu geben.

Die Arbeitshilfe basiert auf Ergebnissen des IJAB-Projektes „Modellentwicklung zur Etablierung einer internationalen Leitkultur in Organisationen und Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe“ (2016-2017) sowie seiner wissenschaftlichen Begleitung durch die Sozialpädagogische Forschungsstelle der Goethe-Universität Frankfurt. Das Projekt entwickelte und initiierte durch Coachings Internationalisierungsprozesse bei Trägern der Kinder- und Jugendhilfe in Form von Personal-, Organisations- und Qualitätsentwicklung.

Es existieren bereits Leitfäden und Handreichungen zur Unterstützung von Internationalisierungsprozessen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe und der Erwachsenenbildung mit unterschiedlichen Schwerpunkten, die sich nicht des Instrumentes des Coachings bedienen (siehe Anhang).

Das Spezifikum dieser Arbeitshilfe ist, dass sie detailliert auf trägerinterne Internationalisierungsprozesse in Form von Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung sowie Coaching als wesentliche Form der Unterstützung fokussiert.





## Was ist eine internationale Dimension und was bedeutet Internationalisierung?

**D**a sich Ihre Intervention als Coach in diesem Zusammenhang ausdrücklich auf die Stärkung der internationalen Dimension der Arbeit der Träger der Kinder- und Jugendhilfe fokussiert, ist es notwendig erst einmal zu klären, was das eigentlich heißt: internationale Dimension und Internationalisierung.

In der Bundesrepublik Deutschland sowie in der Europäischen Union ist Internationalisierung bzw. Europäisierung<sup>1</sup> eine wichtige bildungspolitische Strategie. Dies gilt schon seit längerer Zeit für die Hochschulbildung<sup>2</sup> und in den letzten Jahren vermehrt auch für die Kinder- und Jugendhilfe. Dies wird etwa im 14. und 15. Kinder- und Jugendbericht deutlich. Nach Auffassung der Bundesregierung stellt die „Öffnung aller Bereiche der Kinder- und Jugendhilfe für Impulse aus der europäischen und internationalen Jugendarbeit (...) einen wichtigen Beitrag dar, um umfassende Bildungs- und Teilhabegerechtigkeit und damit ein gelingendes Aufwachsen sicherzustellen“<sup>3</sup>.

Begründet wird die Öffnung der Kinder- und Jugendhilfe für internationale Zusammenarbeit damit, dass sich zwar einerseits die „Bedingungen für Teilhabe und ein gelingendes Aufwachsen junger Menschen (...) von Staat zu Staat unterscheiden“<sup>4</sup>), aber andererseits Lebenswelten „von Bedingungen jenseits der Landesgrenzen, in regionalen Großräumen, in Europa oder von globalen Entwicklungen beeinflusst“<sup>5</sup> werden. Daher sind Jugendpolitik und Träger der Kinder- und Jugendhilfe aufgefordert, einen Beitrag zu einer „grenzübergreifenden Gestaltung von Lebensbedingungen junger Menschen“<sup>6</sup> zu leisten. Dies kann geschehen durch

- eine europäische und internationale Impulse aufgreifende Jugendhilfe,
- das voneinander Lernen (als bi- und multilateraler Erfahrungsaustausch auf vielfältigen Ebenen),
- die grenzüberschreitende Mobilität junger Menschen und deren Entwicklung zu eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeiten<sup>7</sup>.

1 Die Begriffe Europäisierung/europäische Dimension werden insbesondere in europapolitischen Zusammenhängen verwendet. In dieser Arbeitshilfe werden die Begriffe Internationalisierung/internationale Dimension verwendet, um auch internationale Kooperationen über Europa hinaus einzubeziehen.

2 BMBF 2016

3 BMFSFJ 2013, S. 20

4 BMFSFJ 2017, S. 21

5 ebd.

6 ebd.

7 ebd.

**Merke!**

Die konkrete Bestimmung des Mehrwerts der internationalen Dimension auf Fachkräfte- und Einrichtungsebene sollte von Trägern der Kinder- und Jugendhilfe jeweils individuell vor dem Hintergrund des eigenen Profils und gesellschaftlichen Auftrags erfolgen.

## Internationale Dimension: Internationale Aktivitäten für Kinder, Jugendliche und Fachkräfte

In dieser Arbeitshilfe verweist die internationale Dimension auf internationale Aktivitäten von Trägern der Kinder- und Jugendhilfe, die sich auf unterschiedliche Zielgruppen beziehen. Im fachpolitischen Kontext werden diese generell unter dem Begriff der Internationalen Jugendarbeit subsumiert. Dazu gehören Angebote für Jugendliche, z.B. durch Jugendbegegnungen, Freiwilligendienste oder

Workcamps, aber auch Fachkräfteaustausche. Als Basis für internationale Angebote für Jugendliche eignen sich Fachkräftequalifizierungen und der internationale Austausch mit Institutionen, die europäische und internationale Impulse aufgreifen und bei denen die Beteiligten voneinander lernen. In dieser Arbeitshilfe wird unter der internationalen Dimension zudem ein grundlegendes inter-

nationales Selbstverständnis von Trägern der Kinder- und Jugendhilfe verstanden<sup>8</sup>.

Was ist nun der Mehrwert einer internationalen Dimension für Träger der Kinder- und Jugendhilfe? Die folgende Tabelle bietet eine Übersicht über mögliche Mehrwerte einer internationalen Dimension für Jugendliche, Fachkräfte und Institutionen<sup>9</sup>.

Jugendliche	Fachkräfte	Organisationen
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stärkung von Teilhabe/Engagement</li> <li>– Kompetenzgewinn (beruflich, sprachlich, interkulturell und persönlich)</li> <li>– Auseinandersetzung mit der eigenen Identität, Entwicklung eines Europäischen Bewusstseins</li> <li>– Räumliche und soziale Mobilität</li> <li>– Förderung von Motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kompetenzerweiterung (fachlich, sprachlich und interkulturell, Projektmanagement)</li> <li>– umfassenderes Peer-Learning unter Fachkräften auf europäischer und internationaler Ebene</li> <li>– Länderübergreifendes Verständnis für Verfahren, Maßnahmen und Systeme der Kinder- und Jugendarbeit</li> <li>– Reflexion der eigenen Identität und des Tätigkeitsfelds sowie Sensibilisierung für europäische Identität</li> <li>– Europäische und internationale Vernetzung</li> <li>– Größeres Verständnis und größere Aufgeschlossenheit für gesellschaftliche, sprachliche und kulturelle Vielfalt</li> <li>– Höhere Motivation und Befriedigung bei der täglichen Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Förderung der europäischen Identität</li> <li>– Teilhabe und Zugänge zu den Strukturen der Kinder- und Jugendhilfe, z.B. für Migrantenselbstorganisationen</li> <li>– Vernetzung und Wissenstransfer</li> <li>– Erweiterung der Kompetenzen</li> <li>– Erfahrungen und Erkenntnisse der europäischen Debatten in die deutsche Fachpraxis einbringen – und umgekehrt – Anstoß für die weitere Entwicklung der Geschäftsfelder bzw. Aktivitätsbereiche</li> <li>– Erhöhung des Bekanntheitsgrads</li> <li>– Alleinstellungsmerkmale</li> <li>– Innovative und bessere Tätigkeit im Interesse der betreffenden Zielgruppen</li> <li>– Gründung neuer Einrichtung im Ausland und Sprungbrett für eine mögliche Fachkräftegewinnung (aus dem Ausland)</li> </ul>

<sup>8</sup> siehe z.B. Jugend für Europa 2014, S. 59

<sup>9</sup> vgl. IJAB 2014, S.25; AGJ 2015, S. 9ff; IB 2017; EC 2017, S. 33



## Internationalisierung: Längerfristige Prozesse der Etablierung von einer internationalen Dimension im Träger

Internationalisierung verweist auf den Prozess der (Weiter-)Entwicklung der internationalen Dimension (internationale Aktivitäten) und meint dabei im Besonderen Prozesse der Personal- und Organisationsentwicklung. Sofern sich der Träger Qualitätskriterien bzw. Standards auferlegt und sich einem internen bzw. externen Audit unterzieht, ist Internationalisierung auch im Kontext von Qualitätsentwicklung zu betrachten.

Bei **Organisationsentwicklung** handelt es sich um „Veränderungsstrategien, die nicht einige mehr oder weniger zufällig herausgegriffener Aspekte einer Organisation betreffen, sondern

- die aus dem Gesamtsystem der Organisation heraus verstanden und gestaltet werden müssen,
- die auf eine Einbeziehung eines möglichst großen Teils der betroffenen Organisationsmitglieder ausgerichtet sind,
- die geplant, gelenkt und systematisch vorgenommen werden,
- die mit einer gewissen Intensität (Umgang und Tiefe) von Veränderungen verbunden sind,
- die in einem vom üblichen Organisationsalltag abgehobenen Prozess stattfinden,
- deren prozesshafter Fortgang die strukturierte Diagnose von Problemen und erreichten (Zwischen-)Ständen der Problemlösung einen zentralen Stellenwert einnehmen“<sup>10</sup>.

### Mögliche betroffene Bereiche von Internationalisierung als Organisationsentwicklung können sein<sup>11</sup>:

- Verwaltung
- Fachbereiche, Referate
- Zielgruppen, Programme und Angebote
- Personalwesen
- Vorstand
- Leitung / Geschäftsführung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Zuschussgeber/-innen
- Kooperationspartner/-innen
- Zuständige Behörden

**Personalentwicklung** impliziert „alle Aktivitäten, die eine Organisation einleitet, um die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter/-innen] (...) [insbesondere] um die fachliche, soziale, methodische und personale Kompetenzerweiterung von Mitarbeitenden auf allen Ebenen der Hierarchie zu fördern. Das Ziel ist, durch gezielte Förderung und Weiterentwicklung der Kenntnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitenden die Qualität der Arbeit zu verbessern.“<sup>12</sup>. Internationalisierung im Sinne von **Qualitätsentwicklung** umfasst „alle konkreten Maßnahmen der in der Organisation Tätigen, um ihre Arbeitsergebnisse und -prozesse zu verbessern“<sup>13</sup> sowie Projektmanagement.

### Fazit

Internationalisierung ist demnach ein längerer, unter Umständen über mehrere Jahre angelegter und komplexer Prozess im Sinne der Personal- und Organisationsentwicklung und zuweilen auch des Qualitätsmanagements, der sich in mehrere Phasen gliedern lässt. Grundvoraussetzung dafür ist, dass alle Beteiligten ein Bewusstsein dafür haben, dass Internationalisierung ein wichtiges Thema darstellt (**Awareness**) und sie sich damit identifizieren sowie sich dafür engagieren wollen (**Commitment**). Nur so kann es zu konkreten Planungsprozessen und zur Entwicklung von Strategien kommen (**Planning**). Die formulierten strategischen Ziele werden durch reale Maßnahmen konkretisiert (**Operationalizing**) sowie zu gegebener Zeit überprüft und gegebenenfalls angepasst (**Review**). Wichtig ist zudem, den Prozess immer wieder zu bestärken (Reinforcement), z.B. durch die Kommunikation von strategischen Zielen durch die Geschäftsführung und die Anerkennung der Tätigkeiten der Mitarbeitenden<sup>14</sup>.

11 vgl. Kleideiter 2015, S. 7

12 Paritätischer 2014, S. 16

13 Schelle 2006, S. 76

14 Knight 1995

10 Merchel 2005, S. 36

## Coaching als unterstützendes Element der Internationalisierung von Trägern der Kinder- und Jugendhilfe

**C**oaching ist eine Möglichkeit Träger bei der Umsetzung von Internationalisierungsprozessen zu begleiten und zu unterstützen.

Prozesse der Internationalisierung sind natürlich auch ohne Coaching möglich, jedoch erleichtert Coaching diese.

Im Kontext von Internationalisierungsprozessen können sich Coachings im Hinblick auf Formate und Intensität unterscheiden. Dies ist abhängig von den Finanzierungsmöglichkeiten sowie den Interessen der Träger. Weiterhin zu differenzieren sind individuelle und gruppenbezogene Coachings, die sich in der zeitlichen Intensität und inhaltlichen Gestaltung unterscheiden.

**Vorteile** eines Coachings zur Umsetzung von Internationalisierungsprozessen sind:

- Es handelt sich um ein individualisiertes Angebot, das direkt auf die Bedürfnisse des Trägers eingeht und organisationale Lern- und Wandlungsprozesse gezielt unterstützt.
- Coaching ermöglicht durch die Termine eine externe Verbindlichkeit, eine strukturierte und reflexive Vorgehensweise im Prozess sowie zusätzliche inhaltliche Kompetenzen durch die Coaches selbst.
- Coaching ermöglicht ein zielorientiertes Vorgehen in einem idealerweise längerfristigen Internationalisierungsprozess.
- Prozesse der Organisationsentwicklung enthalten auch Durststrecken und Krisen. Gerade in diesen Phasen hilft die externe Unterstützung durch Coaches, neuen Mut und Motivation zu schöpfen.
- Die Unterstützung im Internationalisierungsprozess durch Coaches ermöglicht zudem die Präsentation von objektiveren und unparteilichen Perspektiven bei Problemen bzw. Sachlagen. Es besteht die Möglichkeit, in einem vertraulichen Rahmen weitere Lösungsmöglichkeiten bei Herausforderungen zu bearbeiten.

Mögliche Coachingformate sind:

- Einmalige oder mehrere individuelle Coachings mit Trägervertreter(inne)n vor Ort oder an einem dritten Ort. Im Falle einer Vor-Ort-Struktur bleiben den betreffenden Trägern zusätzliche Reisetätigkeiten inkl. der zusätzlichen Personalkosten erspart. Insbesondere durch längerfristige Coachings können in der Regel mehrjährig angelegte Internationalisierungsprozesse optimal unterstützt werden,
- Gruppenbezogene Coachingformate im Kontext von Fachtagen, in der neben individuellen Coachings auch ein kollegialer Austausch unter den Coachees stattfindet.

# Anforderungsprofil für Coaches in Internationalisierungsprozessen

**N**eben den grundsätzlichen Voraussetzungen, die ein qualifizierter Coach mitbringt, braucht es für die Begleitung von Internationalisierungsprozessen von Trägern der Kinder- und Jugendhilfe auch arbeitsfeldbezogene fachliche Kenntnisse und Durchführungswissen zur Kinder- und Jugendhilfe im Allgemeinen und der Internationalen Jugendarbeit im Besonderen.

Bei bundesweit tätigen oder organisierten Trägern kann es sich anbieten, als Coaches interne Mitarbeiter/-innen (z. B. aus der jeweiligen Dachorganisation) einzusetzen.

**Vorteile** können sein:

- Der Coach kennt die Verfahrensweisen und Charakteristika der Organisation, Coach und Coachee haben gleiche Qualitätsverständnisse und Begrifflichkeiten.
- Wenn das Coaching Teil des Aufgabenprofils ist, gibt es tendenziell weniger Begrenzung des zeitlichen Aufwandes von Seiten des Coaches als bei freiberuflichen Coaches.
- Möglichkeit der Bereitstellung von internen Materialien, Vorlagen und Checklisten.
- Der Coach kann vorhandene trägerinterne Netzwerke und Informationen einbringen: Europäische Netzwerke, Partner/-innen, Projektangebote, Ausschreibungen.

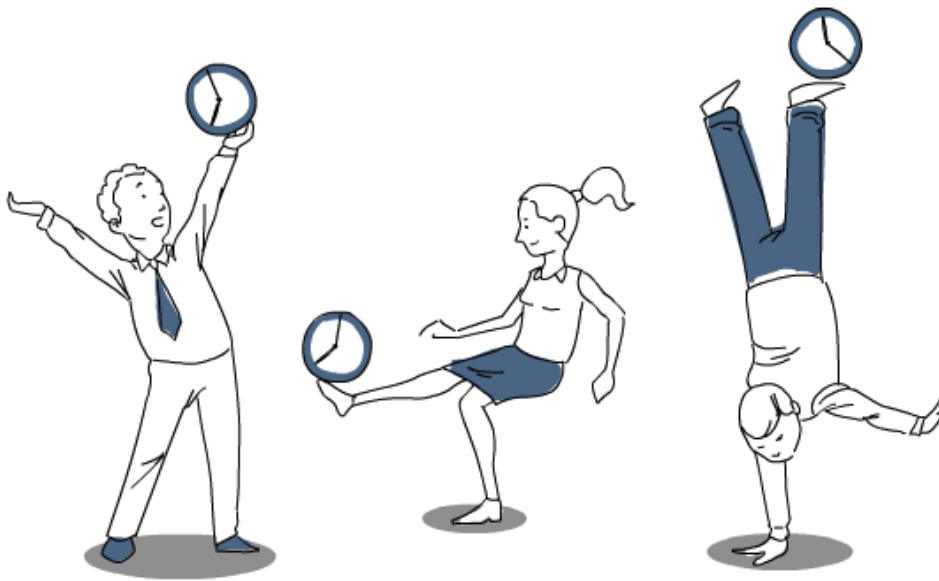
Interne Mitarbeiter/-innen als Coaches einzusetzen birgt jedoch auch Herausforderungen:

- Unterschiedliche Interessen zwischen Coach und Coachees und ihren Arbeitseinheiten,
- Möglichkeit der Instrumentalisierung durch übergeordnete Führungskräfte,
- Blick von außen und damit organisati-onsexterne Perspektiven fehlen.

Diese Herausforderungen sollten zu Beginn und während des Prozesses transparent gemacht und regelmäßig reflektiert werden.

Eine Grundherausforderung für interne sowie externe Coaches ist die Balance zwischen einer grundsätzlichen Prozessbegleitung sowie einer inhaltlich orientierten und fachlichen Beratung zu erhalten. Dabei müssen Coaches darauf achten, dass die Perspektiven und Entscheidungen der gecoachten Organisation geachtet und akzeptiert werden.





## Rahmenbedingungen für Coachings

Coaching erfordert von Seiten des Trägers die **Freistellung von Personal**, das am Coaching teilnimmt, welches

- für die internationale Arbeit zuständig ist,
- zeitliche Ressourcen für das Coaching und die Umsetzung der geplanten Prozesse hat,
- der Geschäftsführung direkt zugeordnet ist, um zu gewährleisten, dass Prozesse in der gesamten Organisation umgesetzt werden,
- eine fachlich kompetente, kreativ denkende, gut strukturierte und dem Vorhaben entsprechend offen gegenüberstehende Persönlichkeit hat.

Zu Bedenken ist hierbei die Auswahl der Coachees: Handelt es sich um einzelne Trägervertreter/-innen, die gesamte Führungsetage oder anders ausgewählte Gruppierungen? Bei der Auswahl der Person(en) muss mitbedacht werden, inwiefern im Coachingsetting durch die Gruppenkonstellation inhaltliche Entwicklungsarbeit möglich ist und inwiefern Bedarfe und Herausforderungen im Internationalisierungsprozess thematisiert werden können.

Der **zeitliche Umfang** von Coaching zur Unterstützung von Internationalisierungsprozessen ist je nach Bedarf individuell abzustimmen. Coaching kann als Kurzzeitintervention oder als längerfristige Begleitung genutzt werden. Der Vorteil von längerfristigen, begleitenden Coachings liegt darin, Veränderungen in Organisationen, die Zeit benötigen, entsprechend begleiten und unterstützen zu können<sup>15</sup>.

## Beispiele für Coaching-Anliegen aus dem Modellprojekt von IJAB

Die folgenden Beispiele aus dem Modellprojekt von IJAB sollen Ihnen verdeutlichen, was Internationalisierung im Einzelfall bedeuten kann und wie das Instrument des Coachings zur Umsetzung beigetragen hat.

### Coaching der SJMV Sportjugend Mecklenburg-Vorpommern

Die Zielformulierung in der Interessensbekundung zur Teilnahme am Pilotprojekt war sehr langfristig und allgemein angelegt: Förderung sozialer und interkultureller Kompetenz, Stärkung von Teilhabechancen, Völkerverständigung etc. Diese Ziele können in einem Coaching nicht unmittelbar erreicht werden.

Die formulierten Erwartungen an das Coaching waren konkreter angelegt: Weiterentwicklung von Organisations-, Personal- und Qualitätsmanagement, Verankerung von Internationaler Jugendarbeit in der gesamten Organisationsstruktur, Gewinnung der Mitgliedsorganisationen für das Thema. Das Coaching sollte helfen, bestehende Ressourcen bestmöglich zu nutzen und neue Ressourcen zu erschließen. Daraus wurde die sehr konkrete Erwartung abgeleitet, Förderscouts zu installieren. Damit verbunden war die Erwartung die im Vergleich zum riesigen Potenzial äußerst geringen personellen Ressourcen zur Unterstützung der Internationalen Jugendarbeit zu verbreitern, indem in den lokalen Sportbünden in Mecklenburg-Vorpommern Menschen befähigt werden, Interessierte an internationalen Projekten zu finden und zu unterstützen.

Im Ergebnis ging das Coaching darüber hinaus. Es wurden drei Ausbildungsmodul definiert und beschrieben: ein Basismodul

mit Grundkenntnissen zur Internationalen Jugendarbeit und je ein Aufbaumodul für Teamer/-innen und für Coaches, die Teamer/-innen beraten und unterstützen sollten. Für alle Module wurden Curricula entwickelt, geeignete Referent(inn)en gefunden, die Ausschreibung und Bewerbung der Module detailliert beschrieben.

### Coaching der IB West gGmbH

In der Interessensbekundung zur Teilnahme am Pilotprojekt der IB West gGmbH war das Ziel formuliert, die internationale Arbeit aufzubauen, um die Geschäftstätigkeit der IB West gGmbH international zu erweitern

und damit auch die Wirtschaftlichkeit zu stärken. Neben den Projekten zum Fachkräfteaustausch sollten damit auch die interkulturellen Kompetenzen der Führungskräfte sowie der Mitarbeiter/-innen erweitert werden. Zudem sollten durch Wissenstransfer und Austausch von gegenseitigem Know-how die Angebote der IB West gGmbH ausgebaut werden. Die Internationale Arbeit kann vor allem auf zwei Ebenen dekliniert werden: auf der operativen Ebene mit Projekten in Zusammenarbeit mit internationalen Partnern und strukturell auf der Organisationsebene.

Die folgende Tabelle zeigt die auf dieser Grundlage formulierten konkreten Ziele und deren Erreichung auf:

Ziele	Erreicht?
<b>Allgemein</b>	
Attraktiver Arbeitgeber	✓
Internationale Arbeit in verschiedenen Geschäftsfeldern	✓
Know-How weitergeben	In Entwicklung
Mehrwert für Mitarbeiter/-innen	✓
Projekte für Mitarbeiter/-innen	✓
<b>Unter-Ziele</b>	
Entwicklung eines Prozesses Internationale Arbeit in der IB West	✓
Entwicklung eines Handouts für die Mitarbeiter/-innen	In Entwicklung
<b>Konkrete Ziele</b>	
Seminar in Brüssel für Mitarbeiter/-innen über die EU, EU-Politik	✓
Fachkräfteaustausch für Mitarbeiter/-innen	✓
Prozessteam für die Internationale Arbeit	✓



# Acht Ebenen eines Internationalisierungsprozesses

Im Folgenden werden anhand von acht Ebenen Indikatoren und Möglichkeiten zur Umsetzung eines Internationalisierungsprozesses durch Coaching aufgezeigt:

1. Geschäftsführung und Mitarbeiterschaft für den Prozess begeistern
2. Tragfähige Prozessstrukturen zur Internationalisierung entwickeln
3. Das trägerspezifische Internationalisierungsverständnis definieren
4. Ressourcen aufbauen
5. Qualifizierung von haupt- und ehrenamtlichen Fachkräften
6. Internationale Kooperationen und Partnernetzwerke aufbauen
7. Kommunikation nach innen und außen
8. (Weiter-)Entwicklung von Angeboten

Da die Möglichkeiten und Zielsetzungen einer internationalen Dimension bei Trägern der Kinder- und Jugendhilfe höchst unterschiedlich sind, dienen die Elemente und Indikatoren als Inspiration und nicht als verpflichtende Vorgaben. Der Kreativität des Trägers sind bei der Entwicklung von weiteren Aktivitäten und Strategien in Zusammenarbeit mit dem Coach keine Grenzen gesetzt.

## Ebene 1:

### Geschäftsführung und Mitarbeiterschaft für den Prozess begeistern

Ein Internationalisierungsprozess kann die Veränderung von unterschiedlichen Organisationsbereichen bewirken. Dies ist ein voraussetzungsvoller Prozess, wofür zusätzliche

personelle und vor allem finanzielle Ressourcen benötigt werden. Einzelne motivierte Mitarbeiter/-innen können einen solchen Prozess ohne entsprechende Rahmenbedingungen selbst nicht stemmen. Einen trägerinternen Internationalisierungsprozess zu beginnen und durchzuführen, ist nur mit der Zustimmung und aktiven Unterstützung der Leitungsebene sowie der Mitarbeiter/-innen möglich. Internationalisierung ist daher sowohl als Top-Down als auch als Bottom-Up-Prozess zu verstehen.

#### Indikatoren

- Der Internationalisierungsprozess wird von dem Vorstand und den Führungsebenen des Trägers unterstützt.
- Die Geschäftsführung benennt die Implementierung einer internationalen Dimension als ein strategisches Ziel der Organisation und ist bereit diese umzusetzen.

## Tipps zur Umsetzung für Coaches

Als Coach ist es in dieser Phase hilfreich, die Motivation des Coachee in den Blick zu nehmen. Stellt sich heraus, dass nur die Geschäftsführung oder lediglich einzelne Mitarbeiter/-innen an einem Internationalisierungsprozess interessiert sind, sollte zunächst daran gearbeitet werden. Hilfreiche Fragen für ein erstes Coachingtreffen können hierzu sein:

- Warum ist eine internationalere Ausrichtung unserer Aktivitäten und Projekte aus Leitungs- und Trägersicht sinnvoll? Welchen Mehrwert versprechen wir uns davon?
- Warum ist eine internationalere Ausrichtung unserer Aktivitäten und Projekte aus Sicht der Mitarbeiter/-innen sinnvoll?
- Welche Aktivitäten und Projekte machen wir schon in diesem Feld?
- Inwiefern profitieren wir von den derzeit schon stattfindenden Projekten und Aktivitäten, die als international bezeichnet werden können?
- Welchen Mehraufwand befürchten wir durch die systematischere Einbindung einer internationalen Dimension? Welche Hindernisse gibt es aus unserer Sicht?
- Wie holen wir die Mitarbeiter/-innen ins Boot?

Ein Coach, der sich in Internationalisierungsprozessen auskennt, kann diesen Prozess durch Fragen und inhaltliche Impulse unterstützen, die den Nutzen und Mehrwert deutlich machen.





## Ebene 2:

### Tragfähige Prozessstrukturen zur Internationalisierung entwickeln

Um eine internationale Dimension in einer Organisation etablieren zu können, muss zunächst in den Aufbau von (Prozess-)Strukturen investiert werden. Nur wenn es klare Personalzuständigkeiten und einen offiziellen Auftrag gibt sowie Zeitressourcen zur Verfügung gestellt werden, können grundlegende Prozesse der Internationalisierung angestoßen und durchgeführt werden.

#### Indikatoren

- Finanzielle und personelle Kapazitäten für eine längerfristige Durchführung des Internationalisierungsprozesses sind sichergestellt.
- Im Stellenprofil von Mitarbeiter(inne)n ist die Verantwortung für Internationales ausreichend berücksichtigt.
- Mitarbeiter/-innen mit Erfahrung und Kompetenzen in der Internationalen Jugendarbeit sind identifiziert und werden als Expert/-innen in den Internationalisierungsprozess miteinbezogen.
- Bei größeren Trägern: Ein abteilungsübergreifendes Steuerungsgremium existiert oder es gibt eine Arbeitsgruppe, welche die Organisationsentwicklung im Hinblick auf das Internationalisierungsziel begleitet.
- Die Idee einer internationalen Dimension ist im Leitbild verankert.

## Tipps zur Umsetzung für Coaches

- Der Coach kann insbesondere dabei unterstützen, herauszuarbeiten, welche Kompetenzen es beim Träger schon gibt: Welche Mitarbeiter/-innen bringen welche Kompetenzen und Erfahrungen mit? Wie lassen sie sich in das Vorhaben einbinden?
- Organisationsstrukturen sind oft eingefahren und verinnerlicht, so dass ohne einen Anstoß von außen wenig darüber nachgedacht wird, welche Potenziale auf welche Weise eine Rolle spielen könnten. Zur Klärung tragen natürlich auch die oben genannten Ideen von trägerinternen Fachtagen oder angebotenen Fortbildungen bzw. internationalen Austauschprojekten für die Mitarbeiter/-innen bei.

## Ebene 3:

### Ziele entwickeln: Das trägerspezifische Internationalisierungsverständnis definieren

Die Ausprägung und Bedeutung der internationalen Dimension bei Trägern der Kinder- und Jugendhilfe ist abhängig vom gesellschaftlichen Auftrag, dem Grad der Internationalisierung sowie den Interessen und Möglichkeiten des jeweiligen Trägers. Deshalb muss jeweils ein trägerspezifisches Verständnis der internationalen Dimension erarbeitet werden.

#### Indikatoren

- Mitarbeiter/-innen werden in die Entwicklung des Selbstverständnisses eingebunden.
- Das Selbstverständnis für internationale Arbeit ist im Leitbild oder in einem Grundsatzpapier verankert und sowohl intern als auch extern zugänglich.
- Es ist offengelegt, wie die internationale Dimension im gesetzlichen und gesellschaftlichen Auftrag des Trägers verortet ist.
- Es sind Grundsätze für die internationale Arbeit benannt.



## Tipps zur Umsetzung für Coaches

- Die Klärung der Ziele ist das Kerngeschäft eines Coachingprozesses. Hierauf sollte das Augenmerk des Coaches liegen. Der Träger wird in der Zielformulierung durch geeignete Fragen, Anregungen und ggf. auch Fachexpertise begleitet. Hierbei ist wesentlich, dass die Ziele vom Träger formuliert werden sowie die Schritte zur Zielerreichung nicht vom Coach selbst festgelegt werden dürfen, damit der Prozess gelingen kann.
- Gute Fragen, klare Moderation und das Festhalten der Zwischenergebnisse und des Maßnahmenplanes sind hier die Schwerpunkte des Coachings.

## Ebene 4:

### Ressourcen aufbauen

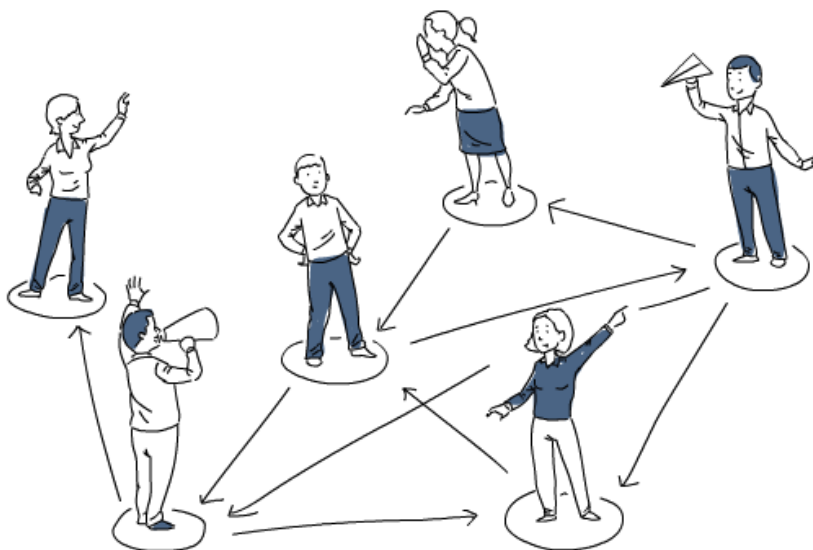
Die kommunale, regionale, nationale und internationale Vernetzung ist ein wichtiger Faktor zum Erfahrung- und Wissensaustausch, durch den viele Impulse zu den Trägern gelangen. Austausch mit anderen Organisationen, Netzwerken im Rahmen von Veranstaltungen zum Thema Internationale Jugendarbeit vor und nach den Projekten tragen maßgeblich zur Reflexion und Weiterentwicklung organisationsinterner Prozesse bei. Sie erweitern das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen und tragen dazu bei, dass qualitativ hochwertige Projekte durchgeführt werden können.

## Indikatoren

- Der Träger kennt und nutzt die Ressourcen und Beratungsangebote der Dachverbände, der zuständigen Fachstellen und relevanter Institutionen auf kommunaler, Landes- oder Bundesebene (Jugendämter, BMFSFJ und andere Ministerien) sowie auf europäischer Ebene (Europäische Kommission, Europarat, Europa-Points, Eurodesk-Zentralstellen) für die Umsetzung seines Internationalisierungsvorhabens.
- Der Träger beteiligt sich an Fachtagungen Dritter mit der eigenen Expertise zu innovativen Aktivitäten oder eigenen Verfahrensprozessen.

## Tipps zur Umsetzung für Coaches

- Für diese Ebene kann der Coach Informationen zur Verfügung stellen bzw. bei der Netzwerkanalyse unterstützen. Ggf. können für Fachtage oder andere Strategietreffen auch Expert/-innen von Beratungsorganisationen eingeladen werden.



**Ebene 5:****Qualifizierung von haupt- und ehrenamtlichen Fachkräften**

Die Organisation und Durchführung von Fachkräfteaustauschen, Jugendbegegnungen und weiteren internationalen Aktivitäten benötigt Expertise. Eine Investition in die Qualifizierung der Fachkräfte ist daher essentiell. Die Qualifikationsbedarfe sind jedoch von Träger zu Träger unterschiedlich und müssen individuell entwickelt werden. Fortbildungen können einrichtungsintern, aber auch durch externe Angebote realisiert werden.

**Indikatoren**

- Die haupt- und ehrenamtlichen Fachkräfte wissen um den Mehrwert von internationalen Aktivitäten (siehe Ebene 1).
- Die Geschäftsführung fördert Kompetenzen strategisch auf der Basis eines Personalentwicklungskonzepts.
- Es gibt trägerinterne oder externe Weiterbildungsangebote, bei denen Grundlagen und spezifisches Know-how zum Thema Internationale Kinder- und Jugendarbeit an die Mitarbeitenden vermittelt werden.

- Für die Qualifikation der Fachkräfte werden Freistellungen und die Übernahme von Reisekosten ermöglicht.
- Die haupt- und ehrenamtlichen Fachkräfte (und Verwaltungsmitarbeiter/-innen) haben Kenntnisse zur Durchführung internationaler Projekte.
- Qualifikationen im Bereich der Internationalen Jugendarbeit werden bei Ausschreibungs- und Einstellungsverfahren sowie der Einarbeitung von neuen Mitarbeiter(inne)n berücksichtigt.

**Tipps zur Umsetzung für Coaches**

- Coaches stehen als Trainer/-innen oder Schulungsleiter/-innen zur Verfügung, können aber Kontakte herstellen und Empfehlungen abgeben. Insbesondere ist dieser Aspekt auch ein Punkt für die Zielplanung: an den Stellen, wo Weiterbildung intern oder extern nötig ist, kann der Coach bei der Planung dieser Weiterbildungen unterstützen und durch sein Coaching sichern, dass Strategien entwickelt und umgesetzt werden.

**Ebene 6:****Internationale Kooperationen und Partnernetzwerke aufbauen**

Internationale Kooperationen und Partnernetzwerke sind eine grundlegende Bedingung für die Planung und Durchführung internationaler Jugend- und Fachkräfteaustausche.

**Indikatoren**

- Der Träger kennt und nutzt die internationalen Beziehungen, die bereits innerhalb der Organisation, aber auch auf unmittelbarer lokaler und regionaler Ebene existieren (z.B. Kontakte von Mitarbeiter(inne)n, internationalen Freiwilligen, Städtepartnerschaften etc.)
- Der Träger nutzt existente Veranstaltungen und Datenbanken zum Aufbau von Partnernetzwerken

**Tipps zur Umsetzung für Coaches**

- Der Coach unterstützt bei der Bestandsaufnahme der existierenden Netzwerke und Kontakte. Eigenes Wissen über Unterstützungs- und Förderprogramme kann eingebracht werden, damit der Träger seinen Netzwerkausbau strategisch planen und umsetzen kann. Hier kann ein Coach vor allem „Lücken“ aufzeigen: Welche Kompetenzen, welches Wissen ist im Netzwerk zusätzlich nötig? Welche Partner/-innen werden dafür gebraucht? Wie können diese Partnerschaften aufgebaut werden?



## Ebene 7:

### Kommunikation nach innen und außen

Für die Etablierung von internationalen Aktivitäten als selbstverständlicher Teil des organisationalen Alltags müssen beteiligte Personen über die grundsätzlichen Möglichkeiten und die dazugehörigen Prozesse informiert sein. Zunächst müssen also die Mitglieder der Organisation, Zielgruppen aber auch externe Partner informiert sein. Für die Durchführung von internationalen Aktivitäten ist ein Wissensmanagement in Form von Checklisten und Ansprechpartner/-innen essentiell, um langfristig qualitativ hochwertige Projekte auch beim Wechsel von Mitarbeiter/-innen durchzuführen.

#### Indikatoren

- Die Mitarbeiter/-innen und Zielgruppen sind über die aktuellen sowie zukünftigen internationalen Aktivitäten und Möglichkeiten der Teilnahme informiert.
- Es existieren klare Zuständigkeiten und Ansprechpartner/-innen für die Entwicklung und Durchführung internationaler Aktivitäten.
- Die Mitarbeiter/-innen kennen die Kommunikationswege mit den Vorgesetzten und innerhalb der Organisation, sowohl bei der Anbahnung von neuen Projekten als auch bei der Mitarbeiter/-innen-Akquise.
- Es wird ein trägerinternes Wissensmanagement(-system) vorgehalten, um Informationen unabhängig von Personen im Träger zu sichern. Es gibt Vorgaben, wann und in welcher Form Wissen bzw. Erfahrungen verschriftlicht werden.
- Öffentlichkeit und Politik sind über internationale Aktivitäten und spezifische Erfolge des Trägers informiert. Ein internationales Profil ermöglicht Zugänge zu Verwaltung, Politik und Unternehmen. Dadurch könnten neue Ressourcen erschlossen werden.

- Informationen werden auf der Homepage des Trägers in unterschiedlichen Sprachen bzw. in einer weiteren Sprache (z.B. Englisch) zugänglich gemacht, um (potenzielle) ausländische Partner/-innen zu informieren.

#### Tipps zur Umsetzung für Coaches

- Unterstützung bei der Bestandsaufnahme existenter Kommunikationswege
- Teilen des eigenen Wissens über alternative Kommunikationswege und -formen
- einen kritischen Blick auf die Wirksamkeit hinsichtlich des Erreichens der angestrebten Zielgruppen lenken



## Ebene 8:

### (Weiter-)Entwicklung von Angeboten

Sind Träger und Fachkräfte erst einmal für die internationale Dimension begeistert und die ersten Schritte gegangen, finden sich schnell Ideen und Anknüpfungspunkte für neue Projekte. Daher ist es wichtig, dass der Träger einen Rahmen für die systematische Weiterentwicklung und Qualitätssicherung von internationalen Projekten erarbeitet.

#### Indikatoren

- Es gibt einen Strategie- und Maßnahmenplan, der aufzeigt, welche internationalen Projekte zukünftig durchgeführt werden sollen.
- Der Träger hat ein eigenes Qualitätsmanagementsystem entwickelt, in dessen Rahmen die Vorbereitung und Durchführung von internationalen Aktivitäten kontinuierlich reflektiert und weiterentwickelt werden. Gegebenenfalls findet ein internes oder externes Audit statt.
- Es ist gewährleistet, dass die Angebote den Bedarfen der Zielgruppen des Trägers entsprechen. Mitbestimmung und Mitgestaltung von Jugendlichen sind zentrale Elemente für die Qualität in der Kinder- und Jugendarbeit (§ 11 SGB VIII). Die Qualität und Wirkung von internationalen Projekten hängt wesentlich davon ab, inwieweit relevante Akteure und Akteurinnen an konzeptionellen Entwicklungen beteiligt werden.

#### Tipps zur Umsetzung für Coaches

- Konkrete Beispiele für die aktive Teilhabe der Zielgruppen einbringen
- Strategien zur längerfristigen Bindung der Zielgruppen entwickeln
- Prinzip der Partnerschaftlichkeit auf Augenhöhe pflegen
- Besonderheiten der Arbeit in internationalen Teams thematisieren
- Mehrwert aus Sicht der Träger beachten

# Gestaltung von Internationalisierungsprozessen: ein zirkulärer Prozess

Internationalisierung ist als zirkulärer Prozess zu verstehen. In der **Einstiegsphase** werden Ausgangspunkt und Ziele des Internationalisierungsprozesses bestimmt. In der **Hauptphase** werden die Ziele konkretisiert und umgesetzt. In der **Evaluationsphase** werden die Ziele überprüft und gegebenenfalls neu angepasst. Der Einstieg in den Prozess kann zu unterschiedlichen Phasen stattfinden und folgt keinem vorgefertigten Schema, sondern muss jeweils trägerspezifisch angepasst werden. Dabei kann es vorkommen, dass sich bestimmte Phasen wiederholen und ausdehnen.

## Einstiegsphase:

### Standort- und Zielbestimmung des Trägers

In der Einstiegsphase sollte sich zunächst Zeit für ein Vorgespräch genommen werden. Dies dient dem gegenseitigen Kennenlernen und der Klärung von Auftrag und Zielen, Inhalten und Rollen. Auf dieser Grundlage wird entschieden, ob ein Vertrauensverhältnis besteht oder ob nach einem anderen Coach gesucht wird. Wenn der Anfahrtsweg weit ist, kann das Vorgespräch auch anhand eines Telefongesprächs, eines Skype-Treffens oder einer Videokonferenz durchgeführt werden.

Zu Beginn des Coaching- und Internationalisierungsprozesses lohnt es sich, ausreichend Zeit in eine ausführliche Analyse des Ausgangspunktes und der Bestimmung der Ziele zu investieren. Nur auf dieser Grundlage können realistische Zielvorstellungen entwickelt und damit auch Frustration und

Enttäuschung in der Organisation entgegengewirkt werden. In der Einstiegsphase sollten folgende Punkte geklärt werden:

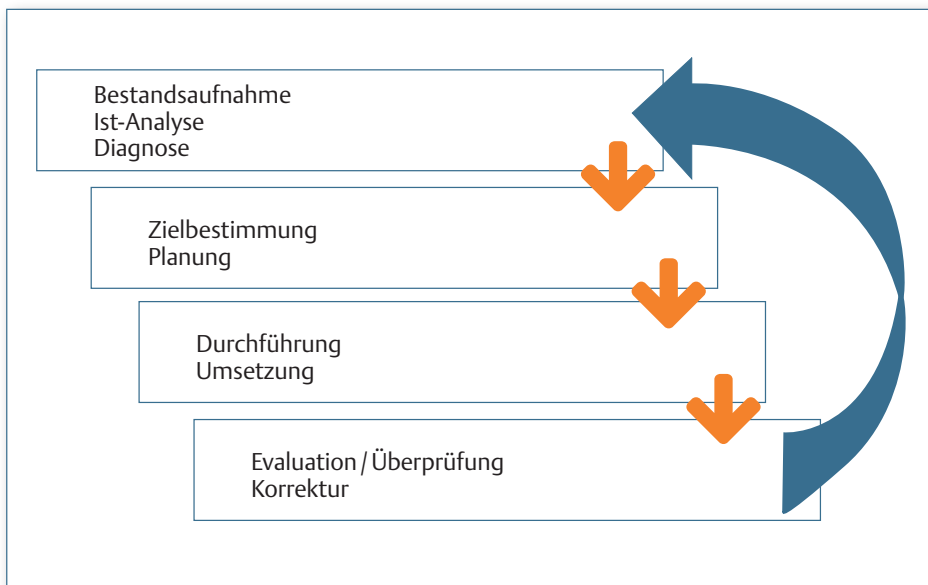
- Motivation zur Teilnahme und Rollen im Prozess der Internationalisierung,
- Der Mehrwert und die Bedeutung der internationalen Dimension für die eigene Organisation und die eigene Arbeit,
- Analyse der Stärken und Ressourcen, aber auch der Bedarfe und Schwächen der Organisation.
- Wie sieht die Besetzung der Steuer- und Umsetzungsgruppe des Internationalisierungsprozesses aus?

## Hauptphase:

### (Weiter-)Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie: Erarbeitung und Umsetzung konkreter Maßnahmen

In der Hauptphase werden für die in der Einstiegsphase entwickelten Ziele konkrete Maßnahmen und Schritte zur Umsetzung gegebenenfalls modifiziert und umgesetzt. In dieser Phase finden regelmäßige Treffen des Steuerungsgremiums (mit dem Coach) statt. Die Treffen dienen dem Austausch über den aktuellen Stand des Internationalisierungsprozesses sowie der Überprüfung der Umsetzung der Meilensteine und ggf. ihrer Anpassung. In den Zeitabschnitten

zwischen den Treffen setzen die verantwortlichen Mitarbeiter/-innen die Teilziele um. Es erfolgt eine fortlaufende Rückkopplung mit der Geschäftsführung und innerhalb der dafür vorgesehenen Kommunikationsstrukturen beim Träger. Die folgende Grafik verdeutlicht die unterschiedlichen Schritte der Hauptphase und im Internationalisierungsprozess.



Hauptphase<sup>16</sup>

## Evaluationsphase

In der Evaluationsphase wird der gesamte Internationalisierungsprozess gemeinsam von Coach/-in und Coachee reflektiert. Die Reflexion bezieht sich auf die folgenden Ebenen:

### Stand des Prozesses

Was ist seit Beginn passiert? Welche Schritte sind erfolgt und welche Ziele wurden erreicht? Was waren Ressourcen und Herausforderungen? Was sind Mehrwerte des Prozesses? Was sind Lernergebnisse aus dem Prozess?

Was sind offene Punkte bezüglich der Internationalisierung und weitere Schritte? Da ein Internationalisierungsprozess im Idealfall kein Ende hat, können nach der Evaluationsphase je nach Bedarf weitere Hauptphasen folgen.

### Atmosphäre und Zusammenarbeit

Feedback zur Zusammenarbeit von Seiten des Coaches und des Coachees.



## Weiterführende Arbeitsmaterialien

**H**ier finden Sie beispielhafte Arbeitsmaterialien, die Sie bei Ihrer Arbeit als Coach im Prozess zur Stärkung einer internationalen Dimension unterstützen können. Die Materialien erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sind Dokumente, die in diesem oder ähnlich gelagerten Projekten zum Einsatz gekommen sind und sich bewährt haben.

### Vorlage:

### Bedarfsanalyse und Meilensteinplanung

## Meilensteine für meine Einrichtung / meinen Träger

### Leitfragen zur Formulierung von Meilensteinen:

1. Was sind die **ersten drei Schritte**, die ich nach der Veranstaltung gehen werde?
  - a. Warum sind mir diese drei so wichtig?
  - b. Worin liegt der unmittelbare Nutzen?
  - c. Wie werde ich diese angehen?
2. Mit **wem möchte ich als erstes meine Gedanken zu dem Vorhaben teilen**?
  - a. Warum mit dieser bzw. diesen Person/en?
  - b. Wann werde ich das tun?
3. Welche **zusätzliche Unterstützung (intern / extern) benötige/n ich/wir darüber hinaus, um den Ziel näher zu kommen**?
  - a. Wer muss außerdem noch eingebunden werden? Wer kann mir/uns eine Unterstützung sein?
  - b. Warum? Woran mangelt es?
  - c. In welcher Form kann Unterstützung sinnvoll sein?
  - d. Wie und wann sollte diese Unterstützung greifen?
4. Auf **welche Hindernisse** könnte ich / könnten wir als Personen bzw. als Träger insgesamt bei dem Vorhaben stoßen?
5. Was kann ich / können wir tun, um diese Hindernisse aus dem Weg zu schaffen?
6. Gibt es etwas, was ich versäumt habe zu fragen, was mir bzw. uns noch am Herzen liegt?

### Einige Hilfsfragen

1. Wer ist in der Organisation für die Internationalisierung verantwortlich?  
Wie können diese Mitarbeitenden / die Geschäftsführung für die Prozesse motiviert werden?
2. Wie muss das Leitbild der Organisation überarbeitet werden?
3. Welche Mitarbeitenden haben bereits Erfahrung / Kompetenzen in diesem Arbeitsfeld?
4. Welche Maßnahmen der Fachkräftequalifizierung müssen eingeleitet werden?
5. Wie kann gewährleistet werden, dass die Fachkräfte für Fortbildungen freigestellt werden können?
6. Wie kann die Mobilität der Fachkräfte gesteigert / ermöglicht werden?
7. Welche Erfahrungen aus dem näheren Umfeld (Beispiele von anderen Organisationen, Projektbeispiele) können gewinnbringend für den Entwicklungsprozess der eigenen Organisation genutzt werden?
8. Können / Müssen weitere Mitarbeitende gewonnen werden?
9. Welche Anerkennungssysteme müssen eingeführt werden?



**MEILENSTEIN NR. 1**

- Wer? .....
- Was heißt das konkret? .....
- Was ist das Ziel (Warum?) .....
- Welche förderlichen Aspekte gibt es intern (ggf. extern)?  
.....
- Welche Bedenken habe ich? Warum?  
.....

**MEILENSTEIN NR. 2**

- Wer? .....
- Was heißt das konkret? .....
- Was ist das Ziel (Warum?) .....
- Welche förderlichen Aspekte gibt es intern (ggf. extern)?  
.....
- Welche Bedenken habe ich? Warum?  
.....

**MEILENSTEIN NR. 3, NR. 4 USW. ...**

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>10. Welche Qualitätsstandards müssen (neu) eingeführt werden?</li> <li>11. Wie soll ggf. die Zusammenarbeit mit den (neuen) Kooperationspartnern organisiert werden?</li> <li>12. Welche weiteren Ressourcen sind notwendig um bspw. internationale Begegnungen in der eigenen Organisation durchführen zu können?</li> <li>13. Wie kann eine Willkommenskultur in der Organisation aufgebaut werden?</li> <li>14. Welche Kommunikationsstrukturen müssen innerhalb der Organisation aufgebaut bzw. optimiert werden?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>15. Welche Strukturen müssen für die externe Kommunikation aufgebaut werden (Öffentlichkeitsarbeit)?</li> <li>16. Welche Maßnahmen der Organisationsentwicklung sind zudem notwendig?</li> <li>17. Welche Möglichkeiten der Finanzierung können auf städtischer, lokaler, Landes- und Bundesebene sowie auf internationaler Ebene genutzt werden?</li> <li>18. Welche Kooperationspartner können gewonnen werden?</li> <li>19. Welche Form der weiteren Begleitung (Coaching) ist für die Organisation notwendig?</li> </ul> |
|---|---|

**Vorlage:**  
Coachingprotokoll

## Berichtsvorlage für das Coaching im Rahmen des Projekts „Modellentwicklung zur Etablierung einer internationalen Leitkultur in Organisationen und Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe“

**COACHING NR:**

Name des Coaches:

Trägerbezeichnung:

Ggf. Name der Wissenschaftlerin:

Anwesende Trägervertreter/-innen inkl. Funktion:

Ort des Coachings:

Datum:

Beginn:

Ende:

### IST-STAND-ANALYSE DES TRÄGERS

Trägerbezogene Eckdaten, die relevant sind für Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklungsprozesse (OE/PE/QSE) und über Kenntnisstand vom Erstgespräch hinaus gehen

(Personalausstattung, Verhältnis von Haupt- & Ehrenamt, Trägerstruktur, Organisations- & Kommunikationsabläufe, Qualifizierungsangebote etc.; Zur Veranschaulichung können Organigramme oder andere Dokumente gern als Anlagen beigefügt werden)



Trägerspezifische Probleme / Hemmnisse aus der Sicht des Trägers:



Ggf. Ergänzungen aus Sicht des Coaches:





## BEDARFS-ANALYSE DES TRÄGERS

Ziele des Trägers in Anlehnung an eingereichte Interessensbekundung (Fokus: Dez. 2017)

Worin würde sich bei Zielerreichung die stärkere internationale Dimension des Trägers ausdrücken?



Ziele des 2. Coachings



Potentiale für eine stärkere internationale Ausrichtung des Trägers aus Sicht des Coaches



## VEREINBARUNGEN

Nächste Schritte / Meilensteine



Voraussichtlicher Termin für das nächste Coaching



Angedachter Personenkreis



Weitere Anmerkungen aus Sicht des Coaches / Hinweise zur Coaching-Situation und zu Gelingensbedingungen von OE/PE/QSE, z.B. Hinweise zum Ablauf des Coachings, Atmosphäre, erfolgversprechende Methoden, sonstige Aspekte



**Vorlage:**

Coachingprotokoll  
„IKUS Goes On!“

„IKUS Goes On! (in NRW)“  
Monitoring für den Coachingprozess 2014

IKUS-TEAM – 1. COACHING

SCHULE

Ort/Datum

1. Coaching:

Gehört die Schule zu diesen Kategorien (gemäß Antrag)? Wenn ja, welchen?

- Die Einbeziehung von bisher unterrepräsentierten Schulformen.
- Die verstärkte Einbeziehung von ländlichen Regionen in NRW.

Ansprechpartner/in Schule:

Teilnehmende Personen der Schule (Funktionen):

1. KERNZIELE & TITEL FÜR DAS IKUS-MODUL / DIE MODULE:



Hinweis für Coache:

- Ist Nachhaltigkeit gewährleistet? Wie genau?
- Sind die spezifischen Schwerpunkte aus dem Antrag (Inklusionsthematik, Peer-Ansätze) berücksichtigt? Wenn ja, wie genau?



**2. UNTERSTÜTZUNGSBEDARFE AUS DER INTERNAT. JUGENDARBEIT:**

→

Hinweis für Coache:  
 Bitte sorgfältig (!) darauf achten, dass die eingesetzten Expert/innen und Referent/innen Bezug zur internationalen bzw. interkulturellen Jugendarbeit haben! (Bitte im Protokoll beschreiben!)

**3. UMSETZUNGSVEREINBARUNGEN:**

LEITFRAGE: „Wer macht was bis wann (in welcher Qualität)?“

Hausaufgaben der Schule:

→

Hausaufgaben transfer e.V.:

→

Hausaufgaben Coach:

→

Sonstige Aspekte:

→

**4. TERMINPLANUNGEN:**

→

**5. WEITERE VEREINBARUNGEN, EMPFEHLUNGEN, HINWEISE, ANKNÜPFUNGSPUNKTE:**

→

**Vorlage:**

**Modifizierte SWOT-Analyse**

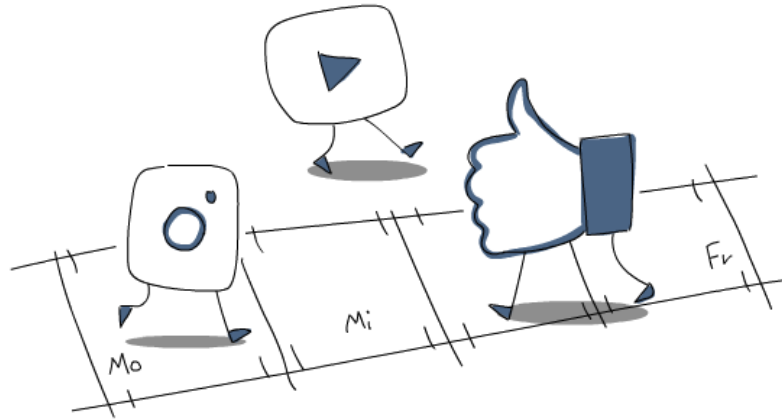
Die SWOT-Analyse ist ein Instrument zur Stärken-Schwächen-Analyse und dient der strategischen Planung einer Institution. Die SWOT-Analyse kann in der Einstiegsphase eines Internationalisierungsprozesses vom Träger selbst oder im Rahmen eines Coachings zusammen mit dem Coach genutzt werden.

SWOT ist die Abkürzung der zentralen Analysefragen des Instruments: Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Bedrohungen). Auf der Grundlage der Analyse können rea-

listische Strategien und Maßnahmen abgeleitet werden. In der Organisationsentwicklung werden unterschiedliche Vorlagen für eine Stärken-Schwächen-Analyse benutzt. In der folgenden exemplarischen Vorlage können zum einen die jeweiligen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken hinsichtlich der Zielsetzung der Internationalisierung eingetragen werden. Zum anderen können zu den vier Themenbereichen Maßnahmen hinzugefügt werden, die die Stärken und Chancen nutzen, sowie Schwächen und Risiken kompensieren.



**Vorlage:**  
**Mediaplan**



Medien prägen die moderne Informationsgesellschaft. Sie informieren, prägen Meinungen, Einstellungen und Handlungsabsichten. Über Medien transportieren wir unsere Botschaften und gewinnen Interessenten, Anhänger, Mitstreiter, ...

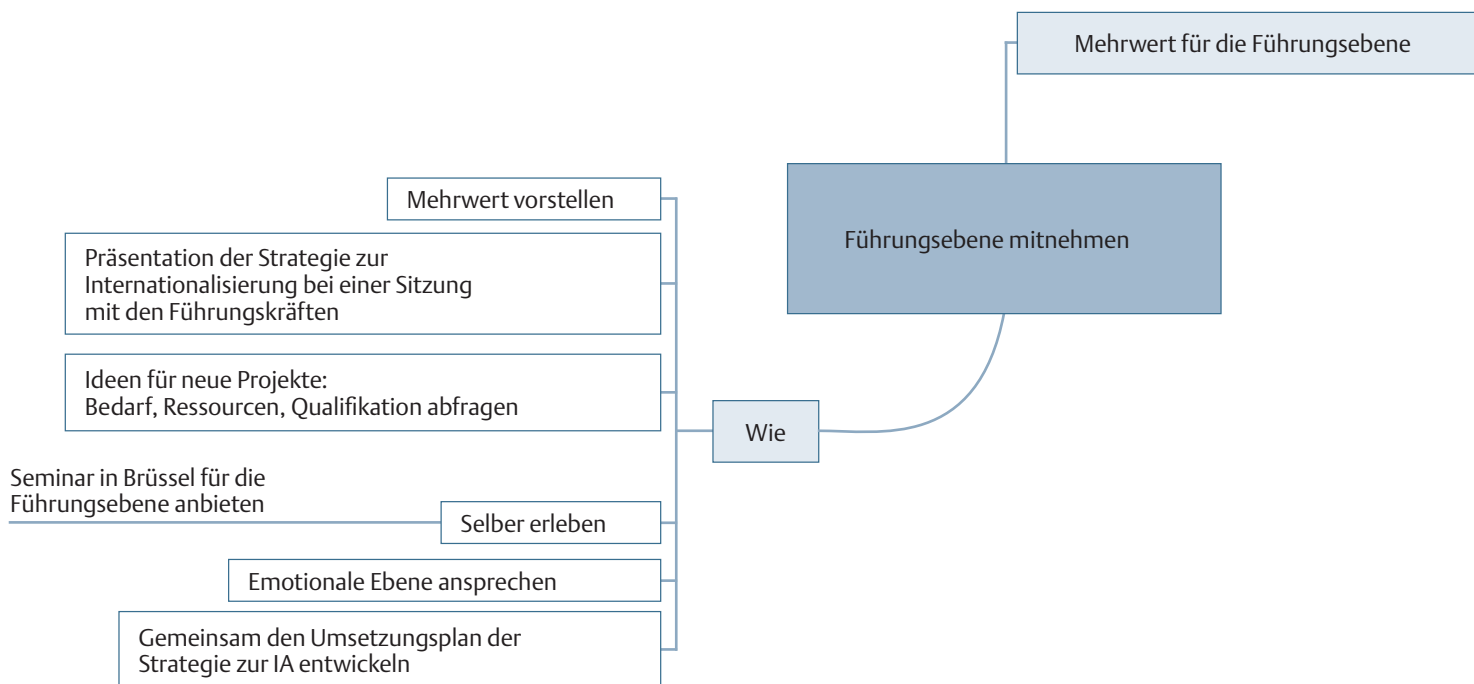
Wenn wir uns auf einen Internationalisierungsprozess einlassen, brauchen wir die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit, den Rückhalt in der eigenen Mitarbeiterschaft, die Unterstützung externer Stakeholder und natürlich auch die Menschen, die sich auf internationale Beziehungen einlassen möch-

ten. Die Notwendigkeit der kontinuierlichen Kommunikation dessen, was wir tun und zu tun beabsichtigen, liegt auf der Hand. Dabei ist es entscheidend, die richtigen Menschen zur rechten Zeit, am rechten Ort, mit dem passenden Medium und mit der geeigneten (An)Sprache zu erreichen. Diese Medienarbeit sollte nicht dem Zufall überlassen werden. Eine mittelfristige Planung hilft dabei, möglichst viele Menschen tatsächlich zu erreichen. Als Planungsinstrument hat sich ein sogenannter Mediaplan bewährt, der die notwendigen Aspekte übersichtlich zusammenfasst.

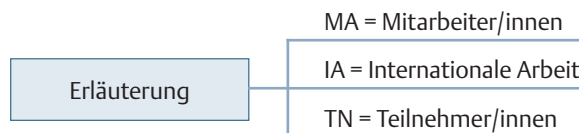
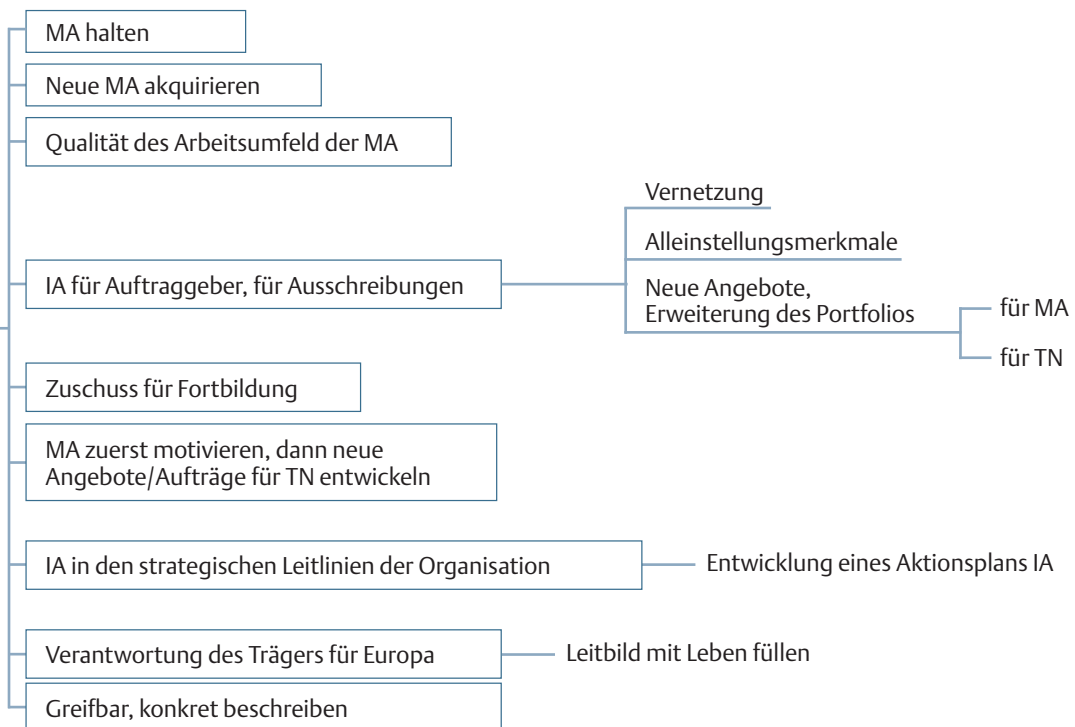
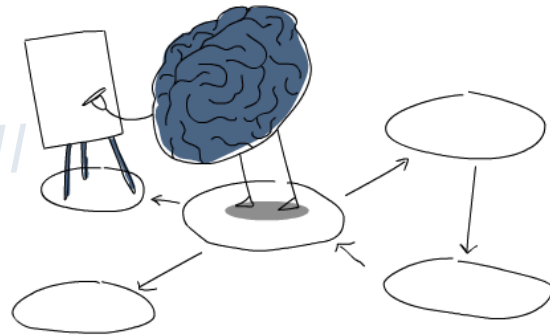
Nr.	Monat	Anlass	Zielgruppe	Idee/Ziel	Botschaft	Tonalität
1	Januar	→	Mitarbeiter/-innen, Jugendliche, Presse, Politik, ... →	→	→	Persönliche Ansprache, sachlich erklärend, Erlebnisbericht ... →
	<b>Auszulösende Impulse</b>	<b>Medien</b>	<b>Durchführen-des Personal</b>	<b>Verantwortliche</b>	<b>Kosten</b>	<b>Termin</b>
	Zur Selbstreflexion anregen, Aufmerksamkeit wecken, Information, Motivation zum Mitmachen, Multiplikation, ... →	→	→	→	→	→

**Beispiel:****Mindmapping zur Visualisierung von Ergebnissen und Strategien**

Ein Hilfsmittel zur Visualisierung von Ergebnissen der Coachingsitzungen sind Mindmap-Programme. So können die auf Flipcharts festgehaltenen Ergebnisse nachträglich visuell systematisiert werden. Kostenlose Programme sind z.B. FreeMind, FreePlane oder Mindmeister.







## Literaturverzeichnis

AGJ (2010): Für ein Recht auf Grenzüberschreitung. Beitrag der Kinder- und Jugendhilfe zur Förderung von Mobilität als Schlüssel für Chancen und Teilhabe. Diskussionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ, <https://www.agj.de/pdf/5/Mobilitaet.pdf>

AGJ (2015): Die europäischen Dimensionen in der Kinder- und Jugendhilfe – Relevanz und Potential europäischer Politik für die Kinder- und Jugendhilfe. Diskussionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ, [https://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2015/Diskussionspapier\\_Europaeische\\_Dimension\\_dt.pdf](https://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2015/Diskussionspapier_Europaeische_Dimension_dt.pdf)

BAGFW (2014): Abschlussdokumentation zum esf-Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“, [http://www.bagfw-esf.de/fileadmin/user\\_upload/ESF/Publikationen/Abschlussdokumentation.pdf](http://www.bagfw-esf.de/fileadmin/user_upload/ESF/Publikationen/Abschlussdokumentation.pdf)

BAG ÖRT (2013): „Jugendsozialarbeit international!“ – Navigator zur nachhaltigen Implementierung und Verankerung internationaler Lernerfahrung und Mobilität bei freien Trägern der Jugendsozialarbeit des Arbeitskreises Jugendsozialarbeit und Europa der BAG ÖRT, [http://www.bagkjs.de/media/raw/navigator\\_final.pdf](http://www.bagkjs.de/media/raw/navigator_final.pdf)

BMBF (2016): Internationalisierung von Bildung, Wissenschaft und Forschung. Strategie der Bundesregierung, <https://www.bmbf.de/pub/Internationalisierungsstrategie.pdf>

BMFSFJ (2013): 14. Kinder- und Jugendbericht – Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin.

BMFSFJ (2017): 15. Kinder- und Jugendbericht – Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin.

BMFSFJ (2016): Richtlinien über die Gewährung von Zuschüssen und Leistungen zur Förderung der Kinder- und Jugendhilfe durch den Kinder- und Jugendplan des Bundes (KJP) vom 29. September 2016, <https://www.bmfsfj.de/blob/111964/2f7ae557daa0d2d8fe78f8a3f9569f21/richtlinien-kjp-2017-data.pdf>

BMFSJ (2017): 15. Kinder- und Jugendbericht – Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin, <https://www.bmfsfj.de/blob/115438/d7ed644e1b7fac4f9266191459903c62/15-kinder-und-jugendbericht-bundestagsdrucksache-data.pdf>

Böllert, Karin; Sieg, Katja (2014): Europa in der Kinder- und Jugendhilfe – Warum ist dies ein Anliegen? In: Jugend für Europa: Die Europäische Dimension in der Kinder- und Jugendhilfe Ein Handbuch mit Erläuterungen und Praxisbeispielen, S. 6-8. <https://www.jugendfuereuropa.de/downloads/4-20-3564/reader-special-webpubl.pdf>

Brinkmann, Anne (o.J.): Internationale Jugendarbeit auf kommunaler Ebene Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung von Kommune goes International (2011-2014), [http://www.iss-ffm.de/lebenswelten/kinder-jugend/m\\_335](http://www.iss-ffm.de/lebenswelten/kinder-jugend/m_335)

Busemeyer, Marius R. (2009): Die Europäisierung der deutschen Berufsbildungspolitik Sachzwang oder Interessenpolitik? Friedrich-Ebert-Stiftung, Internationale Politikanalyse <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/06512.pdf>

Busse, Gerd; Frommberger, Dietmar (2016): Internationalisierung der Berufsausbildung als Herausforderung für Politik und Betriebe. Eine explorative Studie, Hans-Böckler Stiftung Mitbestimmungsförderung, [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/internationalisierung\\_berufsbildung\\_hbs.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/internationalisierung_berufsbildung_hbs.pdf)

Breidenstein, Georg; Hirschauer, Stefan; Kalthoff, Herbert; Nieswand, Boris (2013): Ethnografie. Die Praxis der Feldforschung. Konstanz mit UVK/Lucius & München, UVK Verlagsgesellschaft.

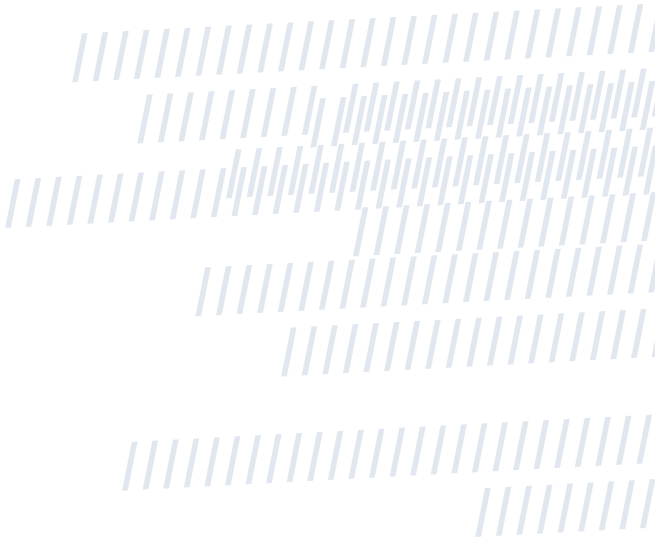
Chehata, Yasmine; Riß, Katrin; Thimmel, Andreas (2009): Vielfalt on tour – Internationale Jugendbegegnungen in der Migrationsgesellschaft Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Modellprojekts „Interkulturell on Tour“.

Coudray, Sterenn (2017): Hausarbeit Systemischer Ansatz und Internationalisierungsstrategie, Praxis Institut für systemische Beratung, Hanau.

- DBVC (2017): Deutscher Bundesverband Coaching e.V., Definition Coaching, <http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html>, zuletzt abgerufen am 23.11.2017.
- EC (European Commission) (2017): Prorammlleitfaden Erasmus +. [https://www.jugend-in-aktion.de/downloads/doctrine/JugendFuerEuropaJugendInAktionBundle:Dokument-file-186/Programmlleitfaden%202017\\_2.pdf](https://www.jugend-in-aktion.de/downloads/doctrine/JugendFuerEuropaJugendInAktionBundle:Dokument-file-186/Programmlleitfaden%202017_2.pdf)
- EU-Fundraising Association (2015): Ist Ihre Organisation bereit für Europa? Kostenfreies Angebot zur Online-Selbstanalyse von Trägern. Ausgehend von einem Online-Fragebogen erhalten Sie Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung ihres internationalen Projektmanagements: <https://europeanisation.eu-fundraising.eu/de/>
- Feldhoff, Judith; Müller, Werner (2014): Abschlussbericht JiVE – Interkulturell Goes On (2011–2014).
- Friesenhahn, Günter J.; Lorenz, Walter; Seibel, Friedrich W. (2008): Ausbildung für eine europäische Soziale Arbeit. In: Bielefelder Arbeitsgruppe 8 (Hrsg.): Soziale Arbeit in Gesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag, S. 96-103, [https://www.hs-koblenz.de/fileadmin/media/profiles/sozialwissenschaften/friesenhahn/Text-Soziale\\_Arbeit\\_in\\_Gesellschaft.pdf](https://www.hs-koblenz.de/fileadmin/media/profiles/sozialwissenschaften/friesenhahn/Text-Soziale_Arbeit_in_Gesellschaft.pdf)
- Grothus, Ulrich; Maschke, Katharina (2013): Internationalisierung – eine Einführung, In: Deutscher Akademischer Austauschdienst [Hrsg.]: Die Internationale Hochschule – Strategien anderer Länder. Bielefeld : Bertelsmann 2013, S. 6-14, [http://www.pedocs.de/volltexte/2013/7990/pdf/Grothus\\_Maschke\\_Internationalisierung\\_2013.pdf](http://www.pedocs.de/volltexte/2013/7990/pdf/Grothus_Maschke_Internationalisierung_2013.pdf)
- IB (2017): Fachtagung der internationalen Jugendarbeit des Internationalen Bundes: Mobilität für Jugendliche und Fachkräfte im Mai 2017 in Bad Hersfeld.
- IJAB (2012): Interkulturelles Lernfeld Schule Handlungsempfehlungen und Perspektiven einer erfolgreichen Kooperation von internationaler Jugendarbeit und Schule, [https://www.ijab.de/uploads/tx\\_ttproducts/datasheet/IKUS\\_Handbuch\\_WEB.pdf](https://www.ijab.de/uploads/tx_ttproducts/datasheet/IKUS_Handbuch_WEB.pdf)
- IJAB (Hrsg.) (2012a): Forum Jugendarbeit International 2011-2012. Internationale Jugendarbeit und ihre Bildungswirkungen, Bonn.
- IJAB (2013): Dokumentation des JiVE-Fachkolloquiums 2013 International und europäisch: Aktuelle Perspektiven der Kinder- und Jugendhilfe, [https://www.jugendfuereuropa.de/download/doctrine/WebforumJFEWebsiteBundle:Publikation-file-3487/Doku\\_JiVE\\_Fachkolloquium\\_2013.pdf](https://www.jugendfuereuropa.de/download/doctrine/WebforumJFEWebsiteBundle:Publikation-file-3487/Doku_JiVE_Fachkolloquium_2013.pdf)
- IJAB (2016): Interessensbekundungsverfahren zur Teilnahme am Projekt „Internationalisierung von Trägern der Kinder- und Jugendhilfe“. <https://www.ijab.de/was-wir-tun/weiterentwicklung/innovationsforum/innovationsforum-jugend-global/innovationsforum-jugend-global/a/show/ab-sofort-interessens-bekundungsverfahren-zur-teilnahme-am-projekt-internationalisierung-von-traegern-der-kinder-und-jugendhilfe/>
- IJAB (2014): Internationale Jugendarbeit in der Kommune stärken – grenzüberschreitende Mobilität ermöglichen. Ein Handbuch der jugendpolitischen Initiative Kommune goes International, [https://www.ijab.de/publikationen/detail/?tt\\_products\[cat\]=4&tt\\_products\[product\]=145&cHash=6157ccb391bc9127d67098dc53b181a5](https://www.ijab.de/publikationen/detail/?tt_products[cat]=4&tt_products[product]=145&cHash=6157ccb391bc9127d67098dc53b181a5)
- IJAB / JUGEND für Europa (2014): „Eckpunktepapier ... zur Förderung der Fachkräftequalifizierung“, <https://www.jugendpolitikeneuropa.de/beitrag/in-jeder-beziehung-grenzen-ueberschreiten-dokumentation-erschienen.10098/>
- IJAB/FPD (Hrsg.) (2013): Internationale Jugendarbeit wirkt. Forschungsergebnisse im Überblick, 2. Aufl., Bonn/Köln.
- ISS/Camino (2011): Abschlussbericht zum Berichtszeitraum 01.01.2008 – 31.12.2010 der Wissenschaftlichen Begleitung in Programmsäule 1: „Entwicklung integrierter lokaler Strategien“ (Lokale Aktionspläne) im Programm „VIELFALT TUT GUT. Jugend für Vielfalt, Toleranz und Demokratie“, <http://camino-werkstatt.de/content/publikationen>
- Jugend für Europa (2014): Die Europäische Dimension in der Kinder- und Jugendhilfe Ein Handbuch mit Erläuterungen und Praxisbeispielen, <https://www.jugendfuereuropa.de/downloads/4-20-3564/reader-special-webpubl.pdf>

- Kleideiter, Sandra (2015): Konzept zur Internationalisierung und Mobilisierung der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland, Strategien und Perspektiven im Rahmen des Projektes „Innovationsforum Jugend global“ Stand: 02.03.2015.
- Knight, Jane (1995): Internationalization at Canadian Universities: The Changing Landscape. Ottawa: Association of Universities and Colleges of Canada.
- Kruse, Elke 2015: Die internationale Dimension und der internationale Austausch in der Geschichte der Sozialen Arbeit in Deutschland. In: Kruse, Elke (Hg.): Internationaler Austausch in der Sozialen Arbeit. Entwicklungen – Erfahrungen – Erträge. Wiesbaden: Springer VS, 19-40.
- Künzli, Hansjörg (2005): Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. In: Organisationsberatung – Supervision – Coaching, Heft 3/2005, S. 231-243, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11613-005-0109-3.pdf>
- Mayring, Phillip (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. überarb. Auflage. Weinheim u.a., Beltz.
- Merchel, Joachim (2005): Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit: Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen Juventa.
- Merchel, Joachim (2013): Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit: eine Einführung: Juventa.
- Müller, Ingrid (2002): Selbstevaluation im Prozess. Evaluation der Zusatzqualifikation „Coaching in der internationalen Jugendarbeit“, in: IJAB Forum Jugendarbeit International 2002, Schwerpunktthema: Qualitätsentwicklung in der internationalen Jugendarbeit.
- Oelerich, Gertrud; Schaarschuch, Andreas (2013): Sozialpädagogische Nutzerforschung. In: Graßhoff, Gunther: Adressaten, Nutzer, Agency: Akteursbezogene Forschungsperspektiven in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden, Springer VS Verlag, S. 85-98.
- Paritätischer (2014): Leitfaden Interkulturelle Öffnung, [http://www.paritaet-nrw.org/content/presse/veroeffentlichungen/ikoe\\_leitfaden/e49938/A-5-Broschuere\\_IKoe\\_LeitfadenNRW\\_Inhalt-final.pdf](http://www.paritaet-nrw.org/content/presse/veroeffentlichungen/ikoe_leitfaden/e49938/A-5-Broschuere_IKoe_LeitfadenNRW_Inhalt-final.pdf), Letzter Zugriff: 13.12.2016.
- Schelle, Regine (2006): Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement in der Kinder- und Jugendhilfe, Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Doktor der Philosophie, TU Dresden.
- Schimmer-Kletti, Ulrike (et al.) (2009): Personal- und Organisationsentwicklung für die Internationalisierung von Dienstleistungen, in: Zink, Klaus J. (Hrsg.) Personal- und Organisationsentwicklung bei der Internationalisierung von industriellen Dienstleistungen, Springer Verlag.
- Transfer e.V. (o.J.): Dokumentation „IKUS in NRW für Alle!“, [http://www2.transfer-ev.de/uploads/dokumentation\\_ikusi\\_gesamt.pdf](http://www2.transfer-ev.de/uploads/dokumentation_ikusi_gesamt.pdf)
- Thimmel, Andreas; Thomas, Alexander (2011): Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung im Projekt IKUS „Interkulturelles Lernfeld Schule – Ein Kooperationsprojekt von Internationaler Jugendarbeit und Schule“.
- Thomas, Alexander; Abt, Heike und Chang, Celine (2006) (Hg.): Internationale Jugendbegegnungen als Lern- und Entwicklungschance, Bensberg (Studien zum Forscher-Praktiker-Dialog zur internationalen Jugendbegegnung, Bd. 4).
- Thomas, Alexander; Chang, Celine und Abt, Heike: Erlebnisse, die verändern (2007): Langzeitwirkungen der Teilnahme an internationalen Jugendbegegnungen, Göttingen.
- Wessendorf, Vanessa (2015): Auswertung der Evaluation der Fachkräftewerkstatt „Von der Vision zur Tat. Entwicklung eines Konzepts zur Internationalisierung von Trägern der Kinder- und Jugendhilfe“.
- Zitterbart, Ralf-Thorsten (2016): Die begleitende und entwickelnde Seite von Coaching. Weshalb Kurzzeit-Interventionen kein eigenständiges Coaching darstellen. In: Coaching-Magazin, Ausgabe 1, <https://www.coaching-magazin.de/prozesse-settings/kurzzeit-coaching>





In der Bundesrepublik Deutschland sowie in der Europäischen Union ist Internationalisierung bzw. Europäisierung eine wichtige bildungspolitische Strategie.

Die vorliegende Arbeitshilfe zielt darauf ab, Coaching als ein Instrument trägerinterner organisationaler Internationalisierungsprozesse vorzustellen und Coaches Hinweise und Empfehlungen für eine entsprechende Umsetzung in und mit Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe zu geben.

Die Arbeitshilfe entstand im Rahmen des **Innovationsforums Jugend global**, einem Angebot zur Qualifizierung und Weiterentwicklung der Internationalen Jugendarbeit. Es ermöglicht Fachkräften, Trägern oder interessierten Partnern der Internationalen Jugendarbeit, ihre Anliegen und Interessen einzubringen, sich zu vernetzen, zu diskutieren und so gemeinsam Instrumente für eine zukunftsweisende Internationale Jugendarbeit zu entwickeln.

Gefördert vom

