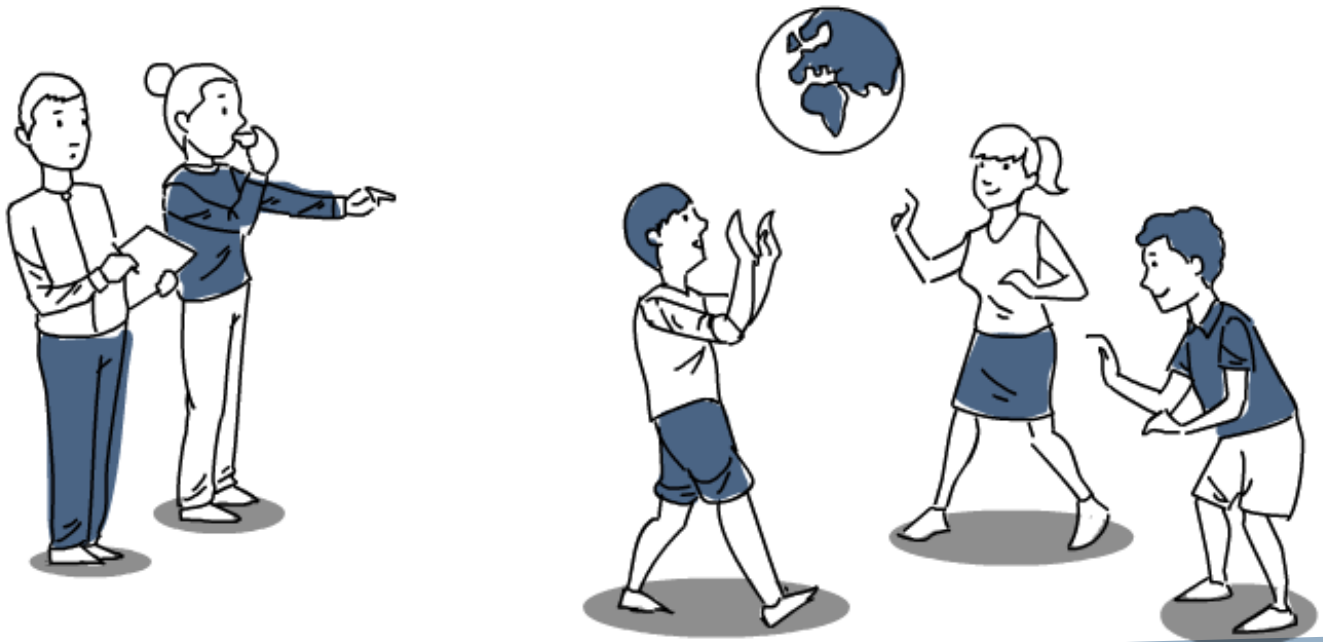


Innovationsforum Jugend global

// Qualifizierung und Weiterentwicklung
der Internationalen Jugendarbeit



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

Eine Arbeitshilfe für Träger der Kinder- und Jugendhilfe

Impressum

Herausgeber:

IJAB Fachstelle für Internationale Jugendarbeit
der Bundesrepublik Deutschland e.V.

Godesberger Allee 142-148

53175 Bonn

E-Mail: info@ijab.de

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

Gestaltung:


Britta Zuschlag, blickpunkt.de

März 2019



Inhaltsverzeichnis

Einführung	5
Ziele der Arbeitshilfe	9
Definition „Internationale Dimension“ und „Internationalisierung“ im Kontext der Arbeitshilfe	10
Internationale Dimension: Internationale Aktivitäten für Kinder, Jugendliche und Fachkräfte	10
Internationalisierung: Längerfristige Prozesse der Etablierung von einer internationalen Dimension im Träger	11
Fazit	11
Coaching als unterstützendes Element der Internationalisierung von Trägern der Kinder- und Jugendhilfe	12
Was verstehen wir unter Coaching?	12
Anforderungsprofil für Coaches in Internationalisierungsprozessen	13
Rahmenbedingungen für Coachings	14
Beispiele für Coaching-Anliegen aus dem Modellprojekt von IJAB	15
Coaching der SJMV Sportjugend Mecklenburg-Vorpommern	15
Coaching der IB West gGmbH	15
Acht Ebenen eines Internationalisierungsprozesses	17
Ebene 1: Geschäftsführung und Mitarbeiterschaft für den Prozess begeistern	17
Ebene 2: Tragfähige Prozessstrukturen zur Internationalisierung entwickeln	18
Ebene 3: Ziele entwickeln: Das trägerspezifische Internationalisierungsverständnis definieren	19
Ebene 4: Ressourcen aufbauen	20
Ebene 5: Qualifizierung von haupt- und ehrenamtlichen Fachkräften	21
Ebene 6: Internationale Kooperationen und Partnernetzwerke aufbauen	22
Ebene 7: Kommunikation nach innen und außen	23
Ebene 8: (Weiter-)Entwicklung von Angeboten	24



Weitere Hinweise zur Gestaltung von Internationalisierungsprozessen	25
Einstiegsphase: Standort- und Zielbestimmung des Trägers	25
Hauptphase: (Weiter-)Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie: Erarbeitung und Umsetzung konkreter Maßnahmen	26
Evaluationsphase	26
Weiterführende Arbeitsmaterialien	28
Vorlage: Bedarfsanalyse und Meilensteinplanung	28
Vorlage: Coachingprotokoll	30
Vorlage: Coachingprotokoll „IKUS Goes On!“	32
Vorlage: Modifizierte SWOT-Analyse	34
Vorlage: Mediaplan	35
Beispiel: Mindmapping zur Visualisierung von Ergebnissen und Strategien	36
Literaturverzeichnis	38

Einführung

IJAB – Fachstelle für Internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland startete 2016 unter dem Titel „Modellentwicklung zur Etablierung einer internationalen Leitkultur in Organisationen und Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe“ ein zweijähriges Modellvorhaben, um Internationalisierungsprozesse bei Trägern der Kinder- und Jugendhilfe zu unterstützen. Ein Kernelement von Internationalisierung im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe ist die internationale Jugendmobilität, die bei zahlreichen Trägern bereits seit Jahrzehnten fester Bestandteil des Aufgabenspektrums ist. Doch häufig sind die Trägerorganisationen allein auf Strukturen im eigenen nationalstaatlichen Rahmen fokussiert. Eine Ausweitung der internationalen Dimension der Arbeit schien bisher wenig im Fokus zu stehen. Andere Themen und Herausforderungen im Bereich der Förderung gesunden Aufwachsens von Kindern und Jugendlichen dominierten. Warum also sollten Träger ihre gesamte Arbeit stärker international ausrichten? Und warum gilt das nicht nur für Träger der Kinder- und Jugendarbeit sondern möglicherweise auch für Kindertagesstätten, Heime, Beratungseinrichtungen und andere?

Der Prozess der Globalisierung mit all seinen Folgen betrifft uns alle, ganz besonders aber junge Menschen und hat Auswirkungen auf ihre Lebenspraxis, ihre Wertorientierungen und ihre Zukunftsvisionen. Im 15. Jugendbericht der Bundesregierung heißt es dazu: „Das Aufwachsen in einer globalisierten Gesellschaft ist für junge Menschen an das alltägliche Erleben und Agieren in transnationalen Zusammenhängen gekoppelt“¹.

Die Konzeption von Transnationalität verweist dabei auf die Etablierung grenzüber-

schreitender Identitätsentwürfe, Deutungen, Praktiken und Netzwerke sowie Organisationen und Strukturen, wie sie sich im Kontext von Migration sowie im Zuge zunehmender internationaler Mobilität herausbilden. Dabei gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, über die Jugendliche und junge Erwachsene an nationale Grenzen überschreitenden Erfahrungsräumen teilnehmen und diese mitgestalten: Schulaufenthalte oder Studiensemester im Ausland, Teilnahme an internationalen Freiwilligendiensten, Workcamps, Work-and-Travel-Programmen oder intensivpädagogischen Auslandsprojekten; das Aufwachsen mit Peers unterschiedlichster nationaler Herkunft in einem Stadtteil; die Kommunikation mit im Ausland lebenden Verwandten, Freunden und Freundinnen via Skype, Facebook oder Instagram; die Identifikation mit jugendkulturellen Szenen oder das Aufwachsen in einer Familie mit Migrationshintergrund².

Dabei kommt es immer häufiger zu einer Verflechtung von Lokalem und Internationalem, was besonders durch die Medien und die Medienkommunikation unterstützt wird. Insbesondere digitale Medien dienen der Aufrechterhaltung lokaler und internationaler Beziehungen sowohl innerhalb der Familie als auch im Freundes- und Bekanntenkreis.

All diese Entwicklungen betreffen auch schon Kinder und das in immer früheren Lebensaltern. Damit ziehen internationale Zusammenhänge auch in Kindergärten und Kindertagesstätten ein. In Familienbildungsstätten sind Geflüchtete und Menschen mit Migrationshintergrund ein nicht zu vernachlässigender Anteil der Klientel. Gleiches gilt für Jugendzentren oder für Familienberatungsstellen. Eine Internationalisierung un-

1 15. KJB, S. 268

2 vgl. 15. KJB, S. 265

serer Lebenswelten wird immer selbstverständlicher und gegenwärtiger.

Um Kinder und Jugendliche auf die Herausforderungen und Möglichkeiten vorzubereiten, die mit der Globalisierung und damit der Öffnung von Erfahrungs- und Gestaltungsräumen einhergehen, bedarf es eines übergreifenden Ansatzes. Es reicht nicht, internationalen Austausch in einer bestimmten Lebensphase und häufig leider auch nur für ein bestimmtes prädestiniertes Klientel anzubieten. Internationalität muss in all ihren Aspekten ein Thema für

formale und non-formale Bildung, Ausbildung und Weiterbildung sein und verlangt auch nach neuen Modellen der Organisationsentwicklung.

Hier setzt das Modellvorhaben von IJAB an. Für die Verankerung einer internationalen Dimension in der Kinder- und Jugendhilfe bedarf es einer entsprechenden Bereitschaft der Träger. Das Bewusstsein für den Wert grenzüberschreitenden Austauschs soll gefördert und der europäische und internationale Austausch in den Arbeitsgrundlagen einer Organisation etabliert werden. Hierzu

gehören vor allem eine internationale und interkulturelle Öffnung der Organisation in ihren Leitlinien, Arbeitsweisen und Angeboten sowie der Aufbau von internationalen Partnerstrukturen und Netzwerken.

Den Mehrwert einer internationalen Dimension für Träger der Kinder- und Jugendhilfe sieht IJAB auf der Grundlage von zahlreichen Forschungsergebnissen in unterschiedlichen Aspekten begründet, die sich auf der Ebene der Zielgruppe (Jugendliche), der Fachkräfte und der Organisation ausdrücken³:

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

³ vgl. IJAB 2014, S.25; AGJ 2015, S. 9ff; IB 2017; EC 2017, S. 33

Wesentlicher Fokus des Modellvorhabens von IJAB war es, mit wenigen ausgewählten Trägern zu erproben, ob Coaching ein geeignetes Element ist, um die Ausweitung der internationalen Dimension bei Trägern der Kinder- und Jugendhilfe zu unterstützen. Es ging also im Wesentlichen um die Erprobung einer spezifischen methodischen Herangehensweise.

Die Resonanz auf die Ausschreibung war ausgesprochen groß und bezeugt damit ein genuines Interesse von Trägern der Kinder- und Jugendhilfe, den Prozess einer stärkeren Internationalisierung angehen zu wollen und dafür entsprechende Unterstützungsleistungen zu bekommen.

In einem ersten Erprobungsdurchgang des Modellvorhabens wurden fünf Träger durch Coaches begleitet. Diese wurden nach der Maßgabe ausgesucht, ob sie schon über eine gewisse internationale Dimension in der Arbeit verfügen, auf der sich aufbauen ließe. Ziel war es, die Ergebnisse, so das Modellvorhaben erfolgreich sein würde, zu generalisieren und zu operationalisieren und über eine Arbeitshilfe auch Trägern zur Verfügung zu stellen, die über wenige oder gar keine Erfahrungen in der Internationalisierung ihrer Arbeit verfügen.

Als Fazit lassen sich folgende vier Erkenntnisse aus dem Pilotvorhaben vorausschicken, die sich im Verlaufe der Lektüre der Arbeitshilfe vertiefen lassen:

- Die Definition des Mehrwerts der internationalen Dimension (auf Fachkräfte- und Einrichtungsebene) kann von Trägern der Kinder- und Jugendhilfe nur individuell vor dem Hintergrund des eigenen Profils und gesellschaftlichen Auftrags erfolgen.
- Coaching ist ein geeignetes Instrument, um Internationalisierungsprozesse in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe zu unterstützen. ABER: es muss jeder (vom Geschäftsführer bis zum Hausmeister) in dem Prozess mitgenommen werden.
- Der Prozess des Coachings zur Unterstützung von Internationalisierungsprozessen verlangt entsprechende personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen.
- Auch mit Unterstützung von Coaching ist Internationalisierung ein langwieriger Prozess, der niemals ganz abgeschlossen ist und kontinuierlicher Verstetigung und Erneuerung bedarf.



Ziele der Arbeitshilfe

Diese Arbeitshilfe zielt darauf ab, Trägern der Kinder- und Jugendhilfe Coaching als ein Instrument trägerinterner organisationaler Internationalisierungsprozesse vorzustellen und Tipps und Hinweise für eine entsprechende Umsetzung in der eigenen Organisation zu geben.

Sie 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 entwickelt durch Coachings Internationalisierungsprozesse bei Trägern der Kinder- und Jugendhilfe in Form von Personal-, Organisations- und Qualitätsentwicklung weiter.

Zielgruppen der Arbeitshilfe sind sowohl Leitungen und Mitarbeitende von Trägern der Kinder- und Jugendhilfe, die bereits internationale Austauschmaßnahmen durchführen als auch solche, die noch keinerlei Expertise in diesem Arbeitsfeld besitzen.

Es existieren bereits Leitfäden und Handreichungen zur Unterstützung von Internationalisierungsprozessen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe und der Erwachsenenbildung mit unterschiedlichen Schwerpunkten:

- 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,
- 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](https://www.ijab.de/publikationen/detail/?tt_products[cat]=4&tt_products[product]=145),
- 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/>

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

Definition „Internationale Dimension“ und „Internationalisierung“ im Kontext der Arbeitshilfe

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 internationales Selbstverständnis von Trägern der Kinder- und Jugendhilfe verstanden.

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.



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“⁴.

Mögliche betroffene Bereiche von Internationalisierung als Organisationsentwicklung können sein⁵:

- 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.“⁶. Internationalisierung im Sinne von **Qualitätsentwicklung** umfasst „alle konkreten Maßnahmen der in der Organisation Tätigen, um ihre Arbeitsergebnisse und -prozesse zu verbessern“⁷ 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 Mitarbeitenden⁸.

5 vgl. Kleideiter 2015, S. 7

6 Paritätischer 2014, S. 16

7 Schelle 2006, S. 76

4 Merchel 2005, S. 36

8 Knight 1995

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

Coaching ist eine Möglichkeit Träger bei der Umsetzung von Internationalisierungsprozessen zu begleiten und zu unterstützen.

Was verstehen wir unter Coaching?

In Anlehnung an den Deutschen Bundesverband Coaching e.V. wird unter Coaching die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Expert(inn)en in Organisationen verstanden. Coaching ist eine ergebnis- und lösungsorientierte Prozessberatung, in der die Bewältigung verschiedener Anliegen individuell unterstützt und der Coachee angeregt wird, eigene Lösungen zu entwickeln. Der Coach ermöglicht das Erkennen von Problemursachen und unterstützt die Identifikation und Lösung der Problemursachen. Der Coachee lernt so im Idealfall, seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten und seine Einstellungen weiterzuentwickeln und effektive Ergebnisse zu erreichen. Coaching ist abzugrenzen von Beratung, Training und Mentoring, kann diese Elemente jedoch als Maßnahme während des Prozesses enthalten⁹.

Prozesse der Internationalisierung sind natürlich auch ohne Coaching möglich, jedoch erleichtert Coaching diese. Vorteile von Coachings sind unter anderem die Entlastung von Coachees, bessere Möglichkeiten der Entwicklung von neuen Perspektiven sowie die Erhöhung der Reflexions-, Kommunikations- und Führungskompetenzen, wodurch effektiver und ertragreicher innerhalb der Organisation gehandelt werden kann¹⁰.

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.

Weitere **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 einen Coach 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.

Anforderungsprofil für Coaches in Internationalisierungsprozessen

Mögliche Coachingformate sind:

- Einmalige oder mehrere individuelle Coachings mit Trägervertreter/-innen vor Ort oder an einem dritten Ort. Im Falle einer Vor-Ort-Struktur bleiben den betreffenden Trägern zusätzliche Reisetätigkeiten inklusive 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.

Neben 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:

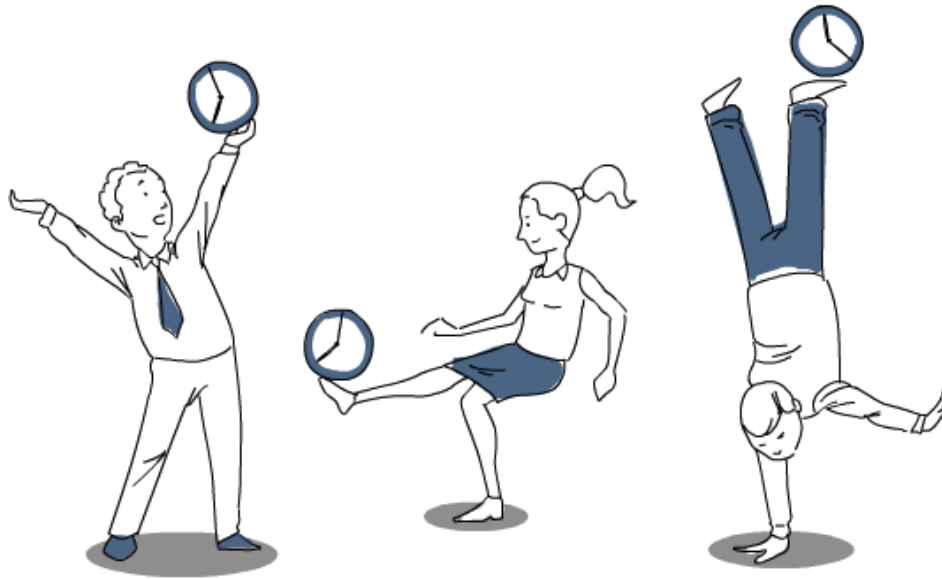
- Der Coach kennt die Verfahrensweisen und Charakteristika der Organisation, Coach und Coachee haben gleiche Qualitätsverständnisse und Begrifflichkeiten.
- Wenn das Coaching Teil des Aufgabenprofils ist, gibt es tendenziell weniger Begrenzung des zeitlichen Aufwandes von Seiten des Coaches als bei freiberuflichen 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 organisationsexterne 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 können¹¹.

Bei der Suche nach einem geeigneten Coach ist IJAB gerne behilflich.

Unter dem Dach des SALTO-Netzwerks befindet sich die Datenbank TOY – Trainers Online for Youth. Hier kann nach Trainer/-innen und auch Coaches aus Europa gesucht werden. Je nach Fragestellung und kulturellem Hintergrund der Mitarbeiter/-innen einer Organisation kann es durchaus Sinn machen, einen Coach nicht-deutscher Herkunft in den Prozess einzubeziehen.

Weitere Informationen finden sich unter: <https://www.salto-youth.net/tools/toy/search/>

Beispiele für Coaching-Anliegen aus dem Modellprojekt von IJAB

Die folgenden beiden Beispiele aus dem Modellprojekt von IJAB sollen 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?
Allgemein	
Attraktiver Arbeitgeber	✓
Internationale Arbeit in verschiedenen Geschäftsfeldern	✓
Know-How weitergeben	In Entwicklung
Mehrwert für Mitarbeiter/-innen	✓
Projekte für Mitarbeiter/-innen	✓
Unter-Ziele	
Entwicklung eines Prozesses Internationale Arbeit in der IB West	✓
Entwicklung eines Handouts für die Mitarbeiter/-innen	In Entwicklung
Konkrete Ziele	
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 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 keine Grenzen gesetzt.

Ebene 1:

Geschäftsführung und Mitarbeiterschaft für den Prozess begeistern

Ein Internationalisierungsprozess kann die Veränderung von unterschiedlichen Organisationsbereichen bewirken. Dies ist ein voraussetzungsreicher 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 den Träger

Nicht immer wird der Internationalisierungsgedanke von der Geschäftsführung, dem Vorstand oder Kolleg/-innen getragen und unterstützt. Ohne eine breite Unterstützung können jedoch umfassende organisationale Veränderungsprozesse nicht umgesetzt werden. Hier bedarf es zunächst eines grundsätzlichen Austausches über den Wert und das Ziel einer Internationalisierung für den Träger. Die Bereitschaft und Motivation für eine Internationalisierung kann dadurch geschaffen werden, dass der Mehrwert der internationalen Dimension für die Einrichtung, Mitarbeiter/-innen und Zielgruppen aufgezeigt oder gemeinsam erarbeitet wird. Widerstände in der Organisation müssen ernstgenommen und thematisiert werden. Dadurch entstehen Räume, um Bedenken zu berücksichtigen und zu bearbeiten. Aus den Erfahrungen des Modellprojektes geht hervor, dass folgende Aspekte helfen, die Kolleg/-innen miteinzubeziehen:

- **Mitarbeiter/-innen eigene internationale Erfahrungen ermöglichen**
Bei einem Träger hatte die Mitarbeiterschaft zunächst keine Berührungspunkte mit internationalen Aktivitäten und daher kein Interesse an der Teilnahme bzw. deren Entwicklung. Führungspersonen und Fachkräften dieses Trägers wurde ein Seminar zur EU-Politik in Brüssel angeboten. Trotz anfänglich mangelnden Interesses ließen sich die Fachkräfte im Verlauf zur Teilnahme motivieren und das Seminar war letztendlich sehr gut besucht. Die Fachkräfte waren begeistert von der Veranstaltung und haben diese Erfahrung in die Organisation hineingetragen. Seitdem bewegt sich viel in der Organisation: Führungspersonen stellen nun Fachkräfte für internati-



onale Aktivitäten frei und Fachkräfte sind bereit, selbst an Fachkräfteaustauschen teilzunehmen und sich in Arbeitsgruppen zu engagieren.

- **Mit Hilfe externer Personen Skeptiker/-innen motivieren**

Möglicherweise erleichtern Partner/-innen von außen, die von Internationalisierung überzeugt sind, im Rahmen eines Vortrags oder einer gemeinsamen Arbeitssitzung, die Überzeugungsarbeit.

- **Mehrwert einer internationalen Dimension gegenüber Fachkräften, Jugendlichen und dem Träger kommunizieren**

Hierfür empfiehlt es sich eine systematische Kommunikationsstrategie für die Internationalisierungsziele innerhalb und außerhalb der Organisation zu entwickeln. Im Anhang befindet sich eine Mediaplan-Vorlage, die für die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie hilfreich sein kann.

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(inn)en 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 den Träger

- **Finanzielle und personelle Kapazitäten sicherstellen**

Die Sicherstellung finanzieller Kapazitäten für eine längerfristige Durchführung des Internationalisierungsprozesses kann zum einen durch Eigen- oder Projektmittel des Trägers geschehen. Zum anderen besteht grundsätzlich die Möglichkeit der Akquise von Länder- und Bundesmitteln. Gemäß den Richtlinien des Kinder- und Jugendplans können neben Projektfinanzierungen auch Personalstellen beantragt werden¹². Dies ist allerdings in der Praxis nicht einfach zu erwirken. Auf Länderebene können Personalstellen beim zuständigen Landesjugendamt beantragt werden. Hilfestellung und Beratung bieten die obersten Jugendbehörden der Länder, d.h. die betreffenden Jugendämter oder Ministerien für Arbeit und Soziales auf Landesebene. Je nach thematischem Akzent, den der Träger beim Internationalisierungsvorhaben setzt, können auch andere Ministerien oder eine Stiftung finanzielle Zuschüsse gewähren. Beispiele für unterschiedliche Möglichkeiten von Personalstellenkonstellationen:

- Eine Personalstelle in Vollzeit, die alle Aktivitäten zum Thema Internationales koordiniert.
- Ein Teil des Zeitbudgets des/der Referent/-in der Geschäftsführung oder der anderen Mitarbeitenden wird für dieses Aufgabenfeld zusätzlich zur Verfügung gestellt.
- Eine Verwaltungskraft, die im Rahmen ihrer Personalstelle anteilig oder explizit koordinierende Aufgaben im Bereich Internationales übernimmt.

12 BMFSFJ 2016, Kap IV Förderungsarten, S. 40

- Mögliche Aufgaben (je nach Verantwortungsbereich):
 - > Durchführung von organisationalen Prozessen zur Entwicklung eines Selbstverständnisses und weiteren Internationalisierungsprozessen,
 - > Organisation und Durchführung von Fachkräfteaustauschen,
 - > Qualifikation und Beratung von Fachkräften bezüglich der Durchführung von internationalen Aktivitäten.
- **Einrichten einer Steuergruppe oder Arbeitsgruppe Internationales**
 Durch die Steuergruppe können unterschiedliche Perspektiven aus der Organisation vereint, verschiedene Expertisen gebündelt und Personalwechsel oder -ausfall kompensiert werden. Des Weiteren ermöglicht ein solches Gremium einen Erfahrungsaustausch, der zur Weiterentwicklung von Angeboten oder dem Umgang mit Schwierigkeiten genutzt werden kann. Es wird empfohlen, dass die Mitglieder der Steuergruppe, welche unterschiedliche Arbeitsfelder, Perspektiven, Organisationseinheiten etc. repräsentieren, Erfahrungen der internationalen Arbeit und die Bereitschaft zum Querdenken und globalen Denken mitbringen. Mögliche Aufgaben der Steuergruppe sind:
 - Bereichsübergreifender Austausch und Beratung über Themen im Bereich internationale Arbeit, Erhebung von Bedarfen,
 - Entwicklung neuer Ideen und Aktivitäten,
 - Unterschiedliche Verantwortlichkeiten zur Arbeitsteilung,
 - Ansprechpartner/-innen in Sachen Weiterbildung, Kompetenzentwicklung und Weitergabe von Fachwissen und Erfahrungen,
 - Kommunikation von Prozessen innerhalb der Organisation,
 - Koordination von Aktivitäten,
 - Teilnehmer/-innenakquise.

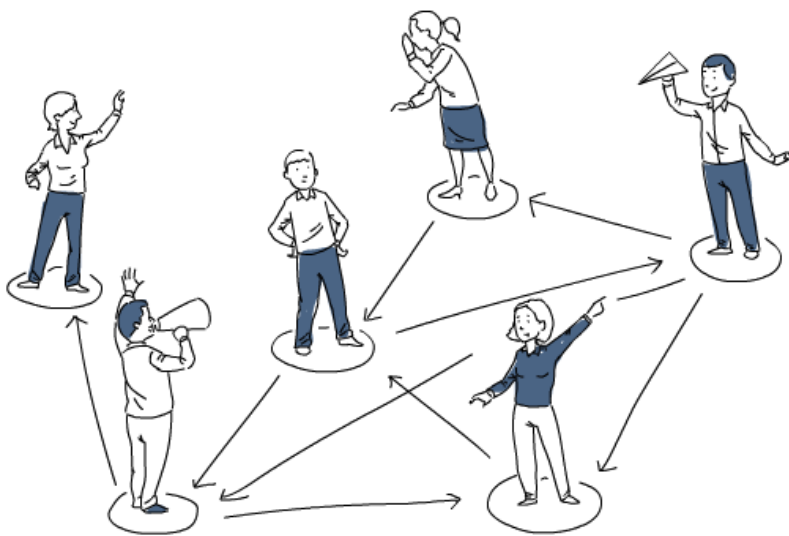
Ebene 3:

Ziele entwickeln: Das trägerspezifische Internationalisierungs- verständnis 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.



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.

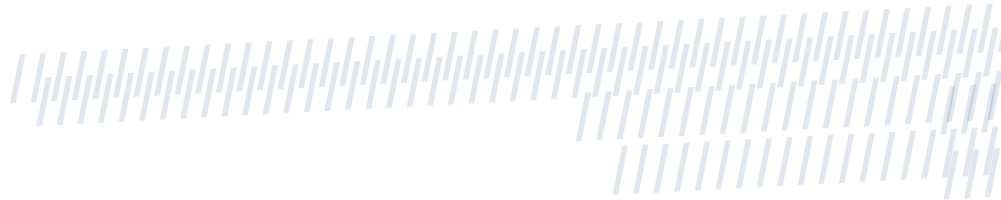
Tipps zur Umsetzung für Coaches

- **Leitfragen für die Entwicklung eines Selbstverständnisses**
 - Worin liegt (bislang) der gesetzliche Auftrag in meiner Einrichtung nach dem SGB VIII? Was sind weitere Aufträge der Fördergeber?
 - Was ist das intrinsische Interesse des Trägers?
 - Mit welchen Zielgruppen arbeiten wir (Alter, Haupt- oder Ehrenamt etc.)?
 - Was sind die internationalen Bezüge innerhalb der (nationalen) Arbeit?
 - Auf welchen Ebenen ist der Träger bislang hauptsächlich aktiv? Wie ist das Verhältnis der europäischen/internationalen zu den lokalen, regionalen und bundesweiten Aktivitäten des Trägers?
 - Ist die Einbeziehung einer internationalen Dimension für den Träger momentan möglich und erstrebenswert? Was ist aus Sicht des Trägers der Bedarf und der Mehrwert einer internationalen Dimension?
 - Was könnte eine internationale Dimension für den Träger bedeuten?
 - Was sind die Grundsätze und Standards unserer internationalen Arbeit?
- **Gemeinsam mit Mitarbeiter(inne)n das trägerspezifische Verständnis einer internationalen Dimension entwickeln**

Eine Möglichkeit dafür bietet die Veranstaltung eines Fachtags, an dem alle interessierten Mitarbeiter/-innen ein gemeinsames Verständnis über die internationale Dimension erarbeiten. Ein Fachtag kann folgende unterschiedliche Funktionen im Internationalisierungsprozess erfüllen: Die Geschäftsführung kann ihre Strategie kommunizieren, die Mitarbeiter/-innen haben die Möglichkeit ihre Perspektiven und Interessen einzubringen, Arbeitsgruppen ermöglichen Austausch und Synergieeffekte.

Mögliche Inhalte:

 - Impulsreferat der Geschäftsführung zur Wichtigkeit und des Mehrwerts zur Internationalisierung, trägerinternen Strategien,
 - Best-Practice-Vorstellung einer anderen Einrichtung,
 - Arbeitsgruppen zu selbst gewählten Themen in Bezug auf Internationalisierung und Ergebnisvorstellung,
 - Tagungsdokumentation.



Tipps zur Umsetzung für den Träger

- **Erstellung einer Netzwerkanalyse zur Unterstützung des Internationalisierungsprozesses**
Welche Erfahrungen aus dem näheren Umfeld (Beispiele von anderen Organisationen, Projekten) können gewinnbringend für den Entwicklungsprozess der eigenen Organisation genutzt werden?
- **Beteiligung an lokalen Netzwerken Internationaler Jugendarbeit**
Diese Netzwerke bieten die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch.
- **Unterstützende Begleitangebote von Dachorganisationen nutzen**
Im Fall eines Zusammenschlusses in überregionalen Dachorganisationen und Verbänden existieren dort in der Regel Abteilungen und Referent/-innen für Internationale Jugendarbeit, die gerne mit Fachwissen, Beratung, Erfahrungen, aber auch Materialien und Vorlagen unterstützen.
- **Unterstützende Begleitangebote von Fachstellen, bilateralen Jugendwerken und Koordinierungszentren nutzen**
Fachstellen wie IJAB (insbesondere im Programm JiVE), die Nationalagentur JUGEND für Europa oder die Jugendwerke bieten umfassende Möglichkeiten zur Beratung, Qualifizierung und Vernetzung an.
- **Newsletter bieten aktuelle Hinweise zu Förderprogrammen, Fortbildungen und Fachtagen**
SALTO (Support, Advanced Learning and Training Opportunities for Youth), JUGEND für Europa, BIBB, ibs (Informations- und Beratungsstelle für Auslandsaufenthalte in der beruflichen Bildung), Pädagogischer Austauschdienst (PAD), Netzwerk „Forschung und Praxis im Dialog“.

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/-innen berücksichtigt.

Tipps zur Umsetzung für Träger

- **Mitarbeiter(inne)n eigene internationale Erfahrungen ermöglichen**
Mit der Teilnahme an externen Fachkräfteaustauschen oder der Durchführung eigener Fachkräfteaustausche bilden sich Fachkräfte in einem internationalen Umfeld zu arbeitsrelevanten Tätigkeitsbereichen und Fähigkeiten fort. Darüber hinaus erfahren sie persönlich den Mehrwert von internationalen Aktivitäten und haben die Möglichkeit neue internationale Partner/-innen zu finden.
- **Weiterbildung im internationalen Projektmanagement**
Auf der Basis Online-Selbstanalyse durch einen Online-Fragebogen werden trägerspezifische Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung ihres internationalen Projektmanagements entwickelt: <https://europeanisation.eu-fundraising.eu/de/>
- **Beispiele für die Qualifizierung von Fachkräften**
 - IJAB, das Projekt Eurodesk mitsamt der Eurodesk-Zentralstellen innerhalb Deutschlands und im europäischen Ausland, die bilateralen Jugendwerke und Koordinierungszentren, aber auch Transfer e.V. und viele andere Verbände sowie Arbeitsgemeinschaften mit Expertise in Internationaler Jugendarbeit informieren und beraten über Mobilitätsangebote. Darüber hinaus bieten sie Qualifizierungen für Fach- und Führungskräfte im Kontext der Internationalen Jugendarbeit an: Förderlandschaft, Anlaufstellen und Beratungsangebote.
 - Teilnahme an Sprachkursen und Fortbildungen, z.B. zur Antragsstellung von internationalen Aktivitäten, Projektmanagement, Qualitätsmanagement etc.

- Teilnahme an selbst organisierten oder von externen Anbietern durchgeführten Fachkräfteaustauschen.
- **Best Practice für die Entwicklung interner Schulungen**
Ein Träger schult haupt- und ehrenamtliche Fachkräfte für Internationale Jugendarbeit. Das Ziel der Schulung ist die Ausbildung von Multiplikator(inn)en für Internationale Jugendarbeit, welche entweder die Entwicklung und Umsetzung von Projekten Dritter unterstützen oder selbst internationale Jugendbegegnungen durchführen. Bestandteil der Schulung sind Basis- und Aufbaumodule:
 - **Basismodul:** Einführung in die Grundprinzipien und Formate internationaler Austauschprojekte; Einführung in Projektmanagement, Kennenlernen von Finanzierungsquellen und Förderprogrammen, Spezifische Methoden zur Durchführung internationaler Austauschprojekte.
 - **Aufbaumodul 1 – Beratung von Prozessen:** Vertiefungen in den Bereichen Projektmanagement, Finanzierungsmöglichkeiten und -logiken, Motivation und Akquise von Teamer/-innen.
 - **Aufbaumodul 2 – Eigene Durchführung von Projekten:** Vertiefung in den Bereichen Teilnehmerakquise, Diversität, Kultur, Projektplanung, Prinzipien und Methoden zur Sprachanimation u.ä.

Ebene 6:

Internationale Kooperationen und Partnernetzwerke aufbauen

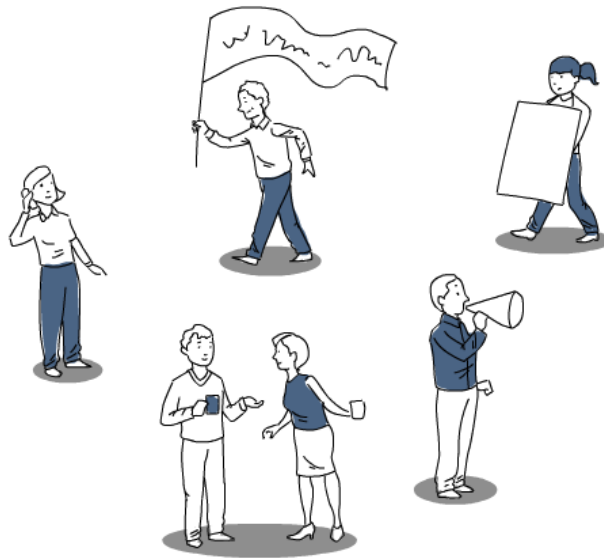
Internationale Kooperationen und Partnernetzwerke sind eine grundlegende Bedingung für die Planung und Durchführung internationaler Jugend- und Fachkräfteaustausche.

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 Träger

- **Potenziale von Städtepartnerschaften nutzen**
Städtische Ansprechpartner/-innen informieren über Städtepartnerschaften und die Möglichkeit der Vernetzung mit Einrichtungen ihrer Partnerstädte.
- **Kontaktaufnahme mit einem potenziellen internationalen Partner mit konkreten Vorschlägen**
Es ist leichter, eine Organisation zu gewinnen, wenn bereits konkrete inhaltliche oder formale Ideen für einen Austausch bestehen. Gestaltet sich die Zusammenarbeit positiv, können weitere Aktivitäten geplant und die Kooperation verstetigt werden.
- **Unterstützende Netzwerkangebote von Fachstellen, bilateralen Jugendwerken und Koordinierungszentren nutzen**
Auf Infoveranstaltungen, Partnerbörsen, Studienbesuchen, Seminaren, internationalen Konferenzen und anderen Veranstaltungen können potenzielle Partner persönlich kennengelernt werden. Die Institutionen haben zudem Datenbanken für die Partner/-innensuche. Einen detaillierten Überblick über Möglichkeiten zur Partnersuche findet sich in der Broschüre „Wegweiser internationale Jugendarbeit“¹³ https://www.ijab.de/uploads/tx_ttproducts/datasheet/kgi-wegweiser-ija-neuauf12-170920_01.pdf



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(inne)n essentiell, um langfristig qualitativ hochwertige Projekte auch beim Wechsel von Mitarbeiter(inne)n 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 Träger

- **Beispiele zur Entwicklung einer Kommunikationsstrategie innerhalb des Trägers**
 - Veröffentlichung von internationalen Aktivitäten im Jahresbericht und auf der Homepage.
 - Bereitstellung besonders gelungener Dokumentationen für die Mitarbeiter/-innen.
 - Aufstellung eines Schaukastens in dem Fachkräfteaustausche, Begegnungen und weitere Aktivitäten sichtbar werden.
 - Regelmäßige Informationen über aktuelle Prozesse in Sitzungen und auf Fachtagen.
- **Beispiele für die externe Kommunikation (Zielgruppen, Öffentlichkeit, Politik)**
 - Verankerung des Themas internationale Dimension auf der Homepage und im Leitbild,
 - Ankündigungen und Meldungen im Newsletter und in sozialen Netzwerken,
 - Erstellung eines „Mediaplans internationale Dimension“ zur systematischen Planung der Kommunikation

der internationalen Dimension innerhalb und außerhalb des Trägers (siehe Anhang),

- Zielgruppengerechte Ansprache der Jugendlichen durch die Einbindung von Peers und Vertrauenspersonen, die Nutzung von Social Media, die Behandlung zielgruppennaher Themen und Methoden, sowie die Partizipation der Adressat/-innen im Rahmen der Angebote.
- **Entwicklung eines organisationsspezifischen Wissensmanagements**
 - Entwicklung von Checklisten bzw. Leitfäden zur Durchführung internationaler Projekte, Prozessbeschreibungen,
 - Verschriftlichung und Kommunikation von „lessons learned“.



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 Akteur/-innen an konzeptionellen Entwicklungen beteiligt werden.
- (IJAB 2014): Qualitätsvorgaben für internationale Jugendarbeit: „Qualitätskriterien und Indikatoren für die internationale Jugendarbeit“, https://www.ijab.de/fileadmin/user_upload/documents/PDFs/Quali/Qualitaetskriterien_Indikatoren.pdf
- (Kooperationsverbund Jugendsozialarbeit 2014): Leitfaden für die Organisation internationaler Fachkräfteaustausche in der Jugendsozialarbeit, http://www.jugendsozialarbeit.de/media/raw/Leitfaden_Internationale_Fachkraeftebegegnung_BAG_EJSA.pdf
- i-EVAL: Online- und Print-Instrument zur Evaluierung von bi- und multinationalen Begegnungen in mehreren Sprachen: <https://www.i-eval.eu/de>. Mit Hilfe von i-EVAL können auf Grundlage der Rückmeldungen der Teilnehmenden der Gruppenbegegnungen überprüft und daraus neue Ideen für zukünftige Projekte abgeleitet werden.
- Schriftenreihe Innovationsforum Jugend global,

Tipps zur Umsetzung für Coaches

Für die (Weiter-)Entwicklung von internationalen Aktivitäten bieten sich folgende Ressourcen an:

- (IJAB 2015): Broschüre „Qualität in Formaten der internationalen Jugendarbeit“, https://www.ijab.de/uploads/tx_ttproducts/datasheet/ija-qualitaet-ijab-web.pdf
- IJAB-Projekte mit Bezug zur Weiterentwicklung des Arbeitsfeldes.

Weitere Hinweise zur Gestaltung von Internationalisierungsprozessen

Abschließend werden Hinweise auf Materialien gegeben, mit deren Hilfe die Organisationsentwicklung in der Einstiegs-, Haupt- und Evaluationsphase strukturiert werden können.

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.

- **Hinweise für die Gestaltung der ersten Sitzung eines Coaching-Prozesses in Anlehnung an Leitlinien der systemischen Beratung (Coudray 2017):**
 - **Joining:** Sich die Zeit für ein gegenseitiges Kennenlernen nehmen
 - **Anliegen definieren:** (Weiter-) Entwicklung des Internationalisierungsprozesses der Organisation. Was verstehen wir unter Internationalisierung?
 - **Zielbestimmung:** Was will die Organisation mit der Internationalisierung erreichen?
 - **Auftrag:** Wichtig ist zu klären, was genau der Auftrag beinhaltet. Welche Wünsche und Vorstellungen bringt der Coachee (der/ die involvierte Mitarbeiter/-in im Coaching-Prozess) mit? Geht es dabei eher theoretisch um die Strategieentwicklung oder mehr um die praktische Ebene der Umsetzung von Projekten? Will die Organisation parallel zum Umsetzungsprozess die Strategie entwickeln?

- **Kontrakt:** Der Rahmen der Zusammenarbeit wird in einer Vereinbarung schriftlich festgelegt: Auftrag, Dauer des Prozesses und der Sitzungen, Zahl der Sitzungen, Kosten, Teilnehmer/-innen, Vertraulichkeitsklausel und evtl. Termine.

Zu Beginn des Coaching- und Internationalisierungsprozesses lohnt es sich, ausreichend Zeit in eine ausführliche Analyse des Ausgangspunktes und der Bestimmung der Ziele des Internationalisierungsprozesses 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?

Auf dieser Basis kann eine realistische Zielplanung erfolgen. In allen Phasen kann Coaching als externe Strukturierung und Unterstützung fungieren.

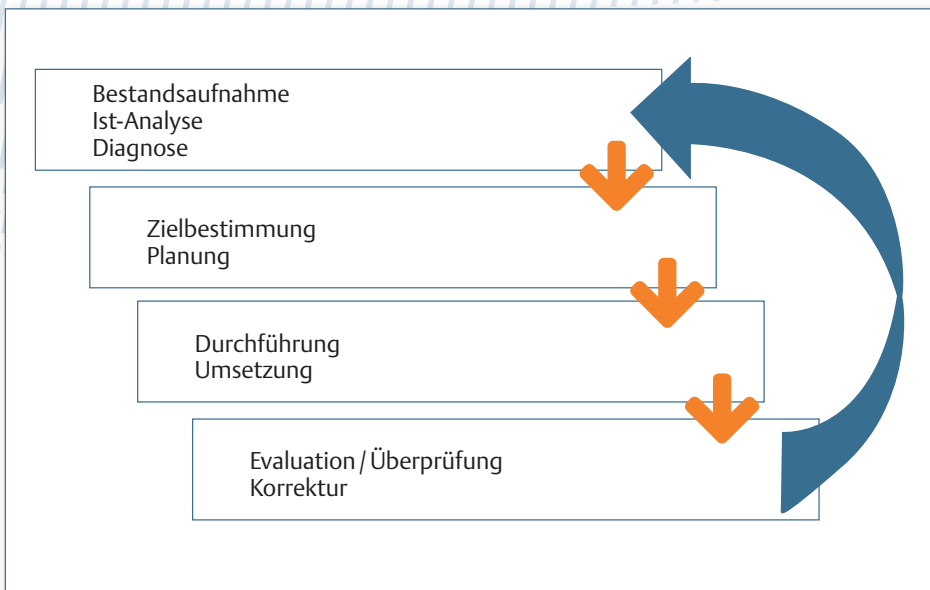
Hilfsmittel zur Standort- und Zielbestimmung

- **IST-Stand-Analyse**
 - Was ist unser gesetzlicher Auftrag? Mit welchen Zielgruppen arbeiten wir? Wie groß ist der Träger? Wer gehört dazu? Zu welchem Arbeitsbereich gehört der Träger?
 - Was sind unsere bereits implementierten Internationalisierungsmaßnahmen?
 - Welche internationalen Verknüpfungen und Beziehungen gibt es in der Organisation – lokal, landesweit und bundesweit?
 - Welchen Handlungsbedarf gibt es auf den einzelnen Organisationsebenen und in der Personalentwicklung zur weiteren Etablierung der internationalen Dimension?
 - Welche Ressourcen (Personal, Know-how, Zeit, Strukturen, etwaige Kontakte / Netzwerke) haben wir in unserer Einrichtung, um die Ziele zu erreichen?
 - Wie sehen unsere internen und externen Kommunikationsstrukturen aus? Wie und von wem werden Entscheidungen getroffen? Wie viele Einflussmöglichkeiten haben die Personen mit dem Auftrag der Entwicklung und Durchführung eines Internationalisierungsprozesses?
- **SWOT-Analyse**
 - Die SWOT-Analyse ist ein Instrument zur Stärken-Schwächen-Analyse und dient zur strategischen Planung einer Institution. SWOT ist die Abkürzung der zentralen Analysefragen des Instruments: Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Bedrohungen). Auf der Grundlage der Analyse können realistische Strategien abgeleitet werden.
- **Ressourcenkarte: Darstellung der Ressourcen in drei Kategorien¹⁴**
 - **Praktische Hilfestellung:** Wer kann mich konkret unterstützen (z.B. Förderantrag schreiben, Partner/-innen suchen)?
 - **Erfahrung:** Wer hat welche Erfahrung (z.B. Qualitätsstandards entwickeln, Kolleg(inn)en motivieren)?
 - **Wissen/Handreichung:** Wo kann ich Informationen finden (z.B. zu Richtlinien zu Förderinstrumenten, zur Gruppendynamik in einem internationalen Kontext oder zum Umgang mit Fremdsprachen bei einer Jugendbegegnung)?
- **Zielentwicklung**
 - Zu Beginn des Prozesses muss die folgende Frage geklärt werden: Welche konkreten Ziele visiert der Träger im Rahmen der Internationalisierung an? Ausgehend davon werden die Ziele in Form von Meilensteinen konkretisiert (Siehe Vorlage Bedarfsanalyse und Meilensteinplanung im Anhang).

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.

Hauptphase¹⁵

Hilfsmittel zur Entwicklungsphase für Coaches (in Anlehnung an Coudray 2017)

- **Cheerleading**¹⁶ motiviert die Beteiligten in längerfristigen Prozessen. Es ermuntert dazu, Veränderungen anzuerkennen und sich selbst weiterzuentwickeln.
 - Fragen an die involvierten Mitarbeiter/-innen:
 - > „Wie haben Sie sich dazu entschieden, das (Neue, Überraschende) zu tun?“ Den Mitarbeiter(inne)n der Organisation bewusst machen, dass sie aktiv bei der Suche nach einem Lösungsweg waren, der eine positive Bewegung in dem Prozess gebracht hat.
 - > „Wie genau haben Sie das denn gemacht (schaffen können, vollbracht?)“ Den Mitarbeiter(inne)n der Organisation bewusst machen, welche Mittel sie verwendet oder welchen Weg sie gewählt haben, auf die sie zurückgreifen können.
 - > „Das ist ja großartig! Wie erklären Sie sich das denn, dass das möglich wurde?“ Den Mitarbeiter(inne)n der Organisation bewusst machen, dass Lösungswege existieren und sie selbst Dinge verändern und bewegen können.

- **Reframing** (oder Umdeuten) als Methode der Reflexion von Herausforderungen und Missverständnissen in internationalen Projekten. Anhand von Perspektivenwechseln werden neue Verständnisse der Haltung oder des Verhaltens des/der Partner/-innen entwickelt.
 - Mögliche Leitfragen zum Reframing:
 - > Was ist es genau, was mich stört? (Konkret beschreiben, ohne Wertung)
 - > Welche Qualitäten (oder positive Aspekte) stecken in dem, was mich stört?
 - > Was möchte der/die Partner/-in bewusst oder unbewusst damit erreichen? Welcher positive Zweck könnte darin liegen?
 - > Welche Fähigkeiten zeigen sich in dem Verhalten?
 - > Wie könnte ich dieses Verhalten mit der Brille des/der Partner/-in erstehen?

Evaluationsphase

In der Evaluationsphase wird der gesamte Internationalisierungsprozess gemeinsam von Coach 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.

¹⁵ Kleideiter 2015, S. 7

¹⁶ Coudray 2017 in Anlehnung an Walter/Peller 1995

Weiterführende Arbeitsmaterialien

Hier 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. ...

- | | |
|--|--|
| <p>10. Welche Qualitätsstandards müssen (neu) eingeführt werden?</p> <p>11. Wie soll ggf. die Zusammenarbeit mit den (neuen) Kooperationspartnern organisiert werden?</p> <p>12. Welche weiteren Ressourcen sind notwendig um bspw. internationale Begegnungen in der eigenen Organisation durchführen zu können?</p> <p>13. Wie kann eine Willkommenskultur in der Organisation aufgebaut werden?</p> <p>14. Welche Kommunikationsstrukturen müssen innerhalb der Organisation aufgebaut bzw. optimiert werden?</p> | <p>15. Welche Strukturen müssen für die externe Kommunikation aufgebaut werden (Öffentlichkeitsarbeit)?</p> <p>16. Welche Maßnahmen der Organisationsentwicklung sind zudem notwendig?</p> <p>17. Welche Möglichkeiten der Finanzierung können auf städtischer, lokaler, Landes- und Bundesebene sowie auf internationaler Ebene genutzt werden?</p> <p>18. Welche Kooperationspartner können gewonnen werden?</p> <p>19. Welche Form der weiteren Begleitung (Coaching) ist für die Organisation notwendig?</p> |
|--|--|

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

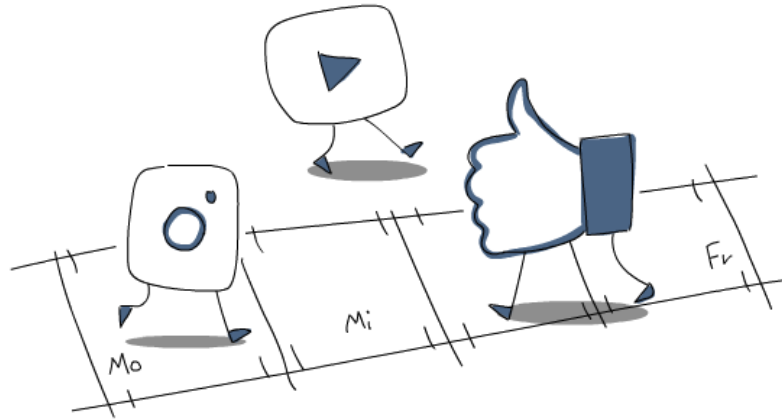
Die SWOT-Analyse ist ein Instrument zur Stärken-Schwächen-Analyse und dient der strategischen Planung einer Institution. Die SWOT-Analyse kann in der Einstiegsphase eines Internationalisierungsprozesses vom Träger selbst oder im Rahmen eines Coachings zusammen mit dem Coach genutzt werden.

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, ...

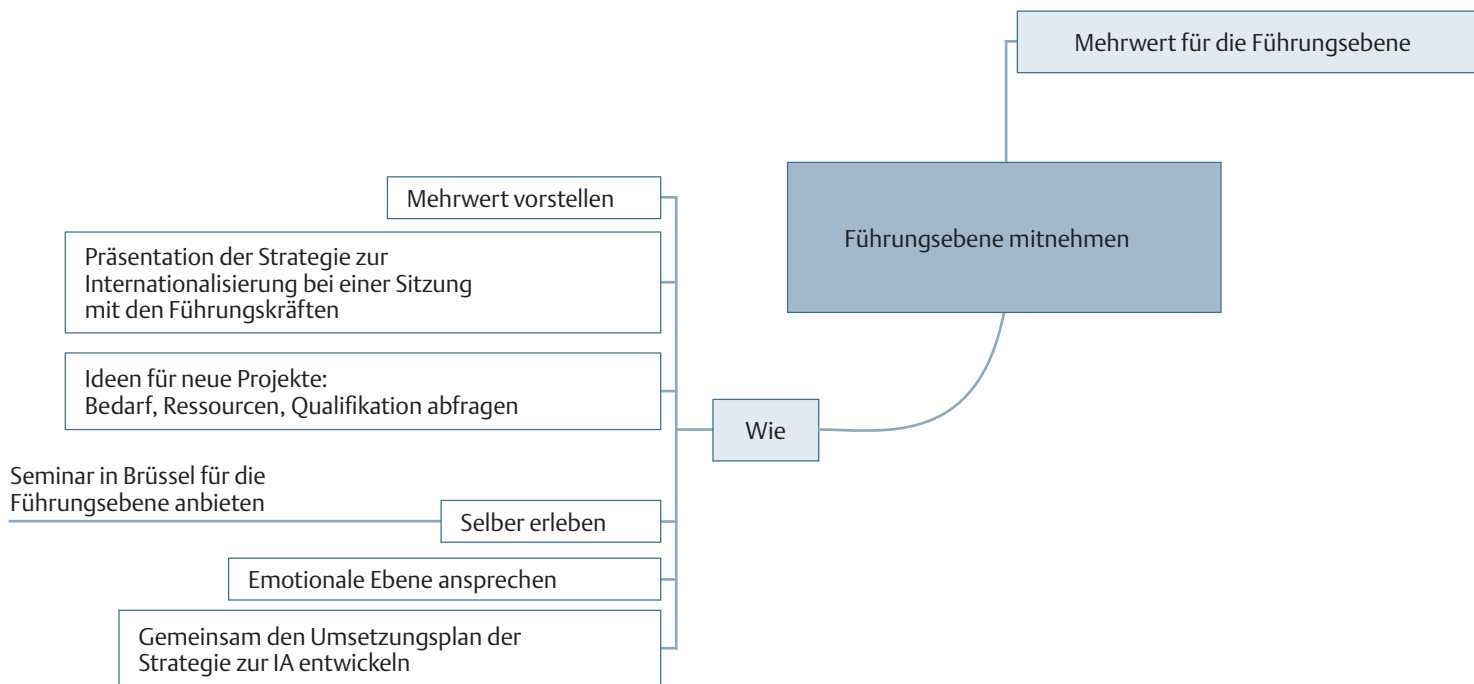
Wenn wir uns auf einen Internationalisierungsprozess einlassen, brauchen wir die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit, den Rückhalt in der eigenen Mitarbeiterschaft, die Unterstützung externer Stakeholder und natürlich auch die Menschen, die sich auf internationale Beziehungen einlassen möch-

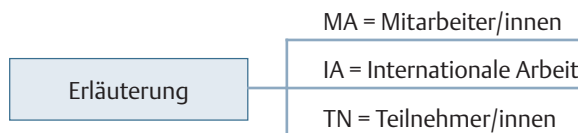
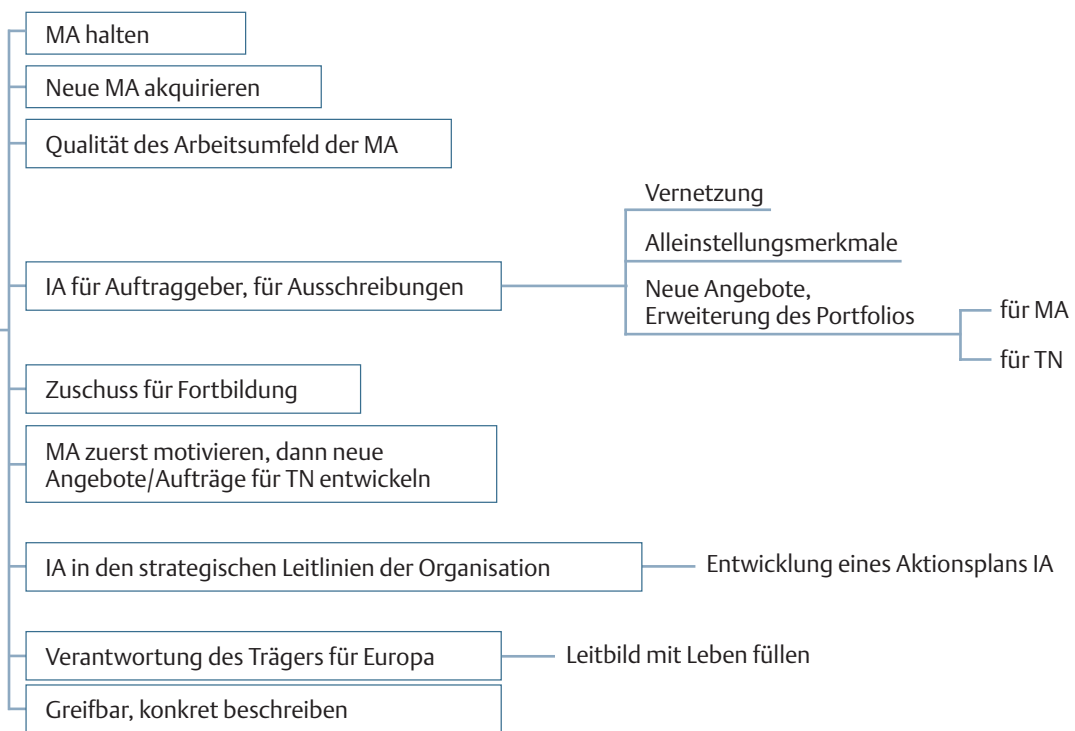
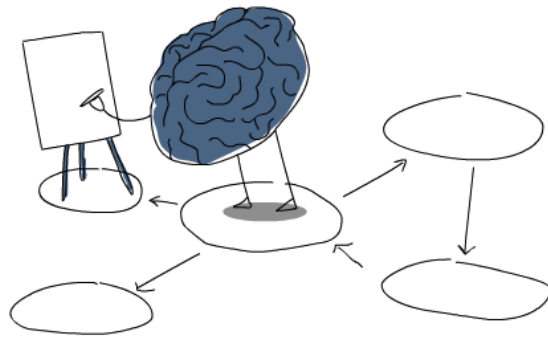
ten. Die Notwendigkeit der kontinuierlichen Kommunikation dessen, was wir tun und zu tun beabsichtigen, liegt auf der Hand. Dabei ist es entscheidend, die richtigen Menschen zur rechten Zeit, am rechten Ort, mit dem passenden Medium und mit der geeigneten (An)Sprache zu erreichen. Diese Medienarbeit 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 ... →
	Auszulösende Impulse	Medien	Durchführen-des Personal	Verantwortliche	Kosten	Termin
	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

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

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

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

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

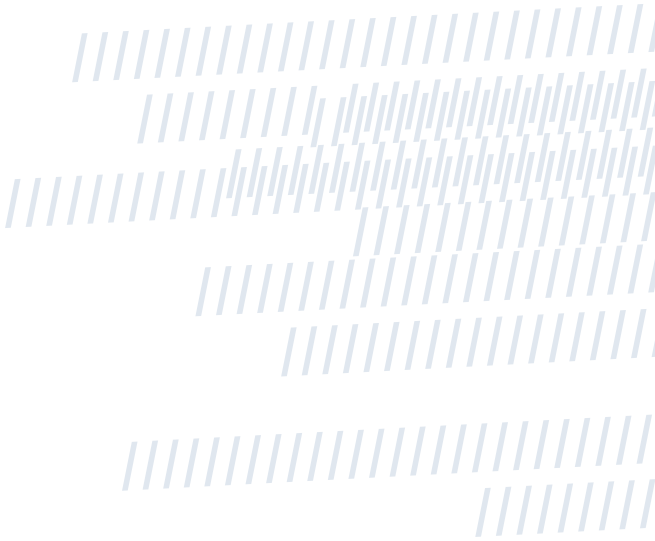
Breidenstein, Georg; Hirschauer, Stefan; Kalthoff, Herbert; Nieswand, Boris (2013): Ethnografie. Die Praxis der Feldforschung. Konstanz mit UVK/Lucius & München, UVK Verlagsgesellschaft.

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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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, 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
- 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

