BAG ÖRT
Bundesarbeitsgemeinschaft
örtlich regionaler Träger der
Jugendsozialarbeit

„Jugendsozialarbeit international!“ – Navigator zur nachhaltigen Implementierung und Verankerung internationaler Lernerfahrung und Mobilität bei freien Trägern der Jugendsozialarbeit

Inhalt

1. Einordnung, Definitionen und Ziele des Navigators **3**
– Auf zu neuen Ufern!

2. Checkliste zu den Themen dieses Navigators **5**
– Alles an Bord?

3. Mehrwert einer internationalen Ausrichtung Ihrer Organisation **6**
– Schätze orten

4. Ziele und Umsetzung in der Organisationsentwicklung **7**
– Segel setzen, Leinen los!

4.1. Vision, Identifikation und Ziele **7**
– Mit Steuermannskunst den Kurs bestimmen

4.2. Personalentwicklung **9**
– Ohne Mannschaft fährt kein Schiff

4.3. Netzwerke **10**
– Die Netze auswerfen

4.4. Informations- und Wissensmanagement **12**
– Das Logbuch

4.5. Finanzierung **14**
– Klippen umschiffen!

4.6. Öffentlichkeitsarbeit **15**
– Leuchtfeuer in der Förderlandschaft

5. Ausblick **16**
– Volle Kraft voraus!

1. Einordnung, Definitionen und Ziele des Navigators – Auf zu neuen Ufern!

Dieser Navigator richtet sich an Führungskräfte und Entscheidungsträger/innen freier Träger der Jugendsozialarbeit und an alle, die sich für das Thema interessieren.
Er wurde im Rahmen der Initiative JiVE „Jugendsozialarbeit macht mobil“ des Kooperationsverbunds Jugendsozialarbeit im Austausch mit erfahrenen Praktiker/innen der Internationalen Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit konzipiert. In der BAG ÖRT wurde das Vorhaben durch den Arbeitskreis Jugendsozialarbeit und Europa intensiv begleitet und unterstützt.

Hintergrund dieser Veröffentlichung ist unsere Forderung nach verbesserten Teilnahmemöglichkeiten für die Zielgruppe der sozial benachteiligten und individuell beeinträchtigten jungen Menschen an Internationaler Lernerfahrung und grenzüberschreitenden Mobilitätsangeboten. Hierfür müssen auch die notwendigen äußeren Rahmenbedingungen in den Programmen geschaffen werden, denn sozial benachteiligte junge Menschen brauchen im Rahmen der zielgruppenbezogenen Binnendifferenzierung spezifische Strukturen und Unterstützung, um an den Angeboten teilnehmen zu können.[1]

Neben adäquaten Rahmenbedingungen müssen aber auch die freien Träger der Jugendsozialarbeit selbst eine internationale Ausrichtung fest in ihrer Organisationsstruktur verankern.

Wie Führungskräfte ein solches Vorhaben angehen können, wird im vorliegenden Navigator beschrieben. Ziel ist es, ein Instrument zur Verfügung zu stellen, das Ihnen hilft, sich in dem komplexen Feld der Internationalen und Europäischen Förderungen, der vielfältigen Angebote und der schnelllebigen Entwicklungen besser zurechtzufinden. Damit dient der Navigator auch als Wegweiser und Richtungsgeber bei der Organisationentwicklung Ihres Trägers.

Als Führungskräfte und Entscheidungsträger/innen werden hier alle diejenigen Mitarbeiter/innen in einer Organisation definiert, denen die Personal- und/oder Sachverantwortung obliegt. Wir haben ausdrücklich eine weite Definition gewählt, denn eine nachhaltige internationale Ausrichtung eines freien Trägers kann nicht auf einzelne Geschäftsbereiche oder einzelne Führungsebenen beschränkt sein, sie muss zwingend Querschnittscharakter haben.

Die Erfahrung zeigt, dass internationale Angebote bisher oftmals eher unverbunden neben den traditionellen Geschäftsfeldern der Einrichtung stehen. Als Träger profitieren Sie von internationalen Angeboten und Programmen, wenn Sie diese in Ihre Organisationsstrategie implementieren und als Querschnittsaufgabe innerhalb der Organisation verankern. Es lohnt sich, so viele Verbindungen wie möglich zu anderen Geschäftsfeldern herzustellen. Führungskräfte verfügen hierfür über die nötige Gestaltungskraft und Entscheidungsbefugnis.

[1] BAG ÖRT (2014): Grundsatzpapier „Internationale Lernerfahrungen allen jungen Menschen ermöglichen!“ - Gelingende Internationale Jugendarbeit aus Sicht der Jugendsozialarbeit

Auch in anderer Hinsicht kommt den Entscheidungsträgern innerhalb einer Organisation eine besondere Bedeutung in diesem Themenfeld zu. Sie tragen Sorge und Verantwortung dafür, dass Ihre Mitarbeiter/innen das Rüstzeug und die Motivation für Internationale Arbeit entwickeln und ausgestalten können**;** Sie pflegen auf Entscheidungsebene Netzwerke mit wichtigen lokalen Partnern**;** Sie haben die Zukunft Ihrer Organisation im Blick und können Ihre international fokussierten Handlungsansätze darauf ausrichten.

2. Checkliste zu den Themen dieses Navigators – Alles an Bord?

Der Navigator ist so aufgebaut, dass Sie am meisten Wissen mitnehmen, wenn Sie dieses Dokument insgesamt durchlesen. Für besonders Eilige werden hier die einzelnen Kapitel kurz beschrieben, damit wichtige Themen ausgewählt werden können.

Kontrollpunkt „Schätze orten“

Welche „Schätze“ kann eine Internationalisierung für Ihre Einrichtung und Ihre Zielgruppe hervorbringen? Wenn Sie diese Frage interessiert, befassen Sie sich mit dem 3. Kapitel dieses Navigators „Mehrwert einer internationalen Ausrichtung Ihrer Einrichtung – Schätze orten“ auf Seite 6.

Kontrollpunkt „Kurs bestimmen“

Ist die Frage, wie Sie den „Kurs“ einer Internationalisierung bestimmen und damit die Themen der Zielfindung und Zielsetzung, für Sie besonders wichtig? Dann lesen Sie das Kapitel 4.1. „Vision, Identifikation und Ziele“, Seite 7.

Kontrollpunkt „Mannschaft“

Das Team eines Schiffes wird als Mannschaft bezeichnet. Ohne Mannschaft ist ein Schiff nicht seetüchtig und auch die Internationalisierung Ihrer Einrichtung gelingt nur mit einer abgestimmten Personalentwicklung. Welche Themen hier von besonderer Bedeutung sind und welche Instrumente zur Personalentwicklung zur Verfügung stehen, lesen Sie im Kapitel 4.2., Seite 9.

Kontrollpunkt „Netze auswerfen“

Die Internationalisierung Ihrer Einrichtung funktioniert nur mit verlässlichen Partnern, die sie mit gezielter Netzwerkarbeit für sich gewinnen können. Wie Sie Ihre „Netze auswerfen“, erfahren Sie in Kapitel 4.3. auf Seite 10.

Kontrollpunkt „Logbuch“

Stellen Sie sich die Fragen, wie Sie möglichst schnell und umfassend die notwendigen Information und das Wissen zu internationalen Initiativen, Programmen und Projekten erhalten, sowie wie Sie ein Informations- und Wissensmanagement erfolgreich installieren? Antworten finden Sie im Kapitel 4.4. „Informations- und Wissensmanagement – das Logbuch“ auf Seite 12.

Kontrollpunkt „Klippen umschiffen“

Ein funktionierendes Finanzierungs-, Kosten- und Risikomanagement ist ein wichtiger Bestandteil der Internationalisierung Ihrer Einrichtung. Wie Sie hier keinen Schiffbruch erleiden, erfahren Sie in Kapitel 4.5 „Finanzierung – Klippen umschiffen“ auf Seite 14.

Kontrollpunkt „Leuchtfeuer“

Eine internationale Ausrichtung kann Sie zum „Leuchtfeuer in der Förderlandschaft“ machen. Wie Sie Ihre Kommunikation nach außen ausrichten, um dieses Ziel zu erreichen, wird in Kapitel 4.6. „Öffentlichkeitsarbeit – Leuchtfeuer in der Förderlandschaft“ ab Seite 15 beschrieben.

3. Mehrwert einer internationalen Ausrichtung Ihrer Organisation – Schätze orten

Es gibt viele gute Gründe für freie Träger, sich aktiv nach Europa und international zu öffnen. Einige Wirkungsaspekte, die direkten Mehrwert für Ihre Zielgruppe und Ihre Einrichtung generieren, haben wir hier zusammengefasst und inhaltlich untersetzt:

Soziale und berufliche Teilhabe für junge Menschen ermöglichen

Grenzüberschreitende Mobilität ermöglicht Erfahrungslernen, Qualifizierung und Persönlichkeitsentwicklung. Jungen Menschen werden besondere soziale und berufliche Teilhabechancen eröffnet und die „klassischen“ Angebote der Jugendsozialarbeit/Jugendberufshilfe werden sinnvoll ergänzt.

Internationale Netzwerke forcieren Organisationsentwicklung

Überregionale und internationale Netzwerke stärken die Struktur und Entwicklung der eigenen Organisation nachhaltig und machen Sie zum kompetenten Partner in der regionalen und überregionalen Jugendhilfelandschaft. Durch das Angebot der Internationalen Jugendarbeit wird die Vernetzung vor Ort gestärkt, z.B. durch neue Kooperationen und Finanzierungsmöglichkeiten oder den Zugriff auf externe Fachkräfte, neue Konzepte und Ressourcen.

Jugend- und bildungspolitische Zukunftsaufgaben erfüllen

In Zeiten der Globalisierung und der Digitalisierung erweitert sich die Lebenswelt junger Menschen. Internationale Erfahrungen, Sprachkenntnisse und Offenheit für Fremdes und Neues werden auch im beruflichen Kontext immer wichtiger. Europäisches und internationales Engagement Freier Träger sind somit wichtige jugend- und bildungspolitische Zukunftsaufgaben. Trägereinrichtungen, die sich schon heute mit diesen Herausforderungen progressiv auseinandersetzen, zeigen sich innovativ; sie agieren weitsichtig und eröffnen sich dadurch neue Tätigkeitsfelder.

Möglichkeiten zur trägerinternen Personalentwicklung nutzen

Eine internationale Ausrichtung bietet spezifische Möglichkeiten zur trägerinternen Personalentwicklung. Diese ist auch in den „traditionellen“ Handlungsfeldern nutzbar, da sie einen praxisrelevanten Kompetenz- und Erfahrungszuwachs der Mitarbeiter/innen initiiert, der interkulturelle, berufsfachliche, methodisch-didaktische, fremdsprachliche und konzeptionell-logistische Aspekte einbezieht.
Zudem kann die Motivation der Mitarbeiter/innen durch attraktive internationale Arbeit langfristig gesteigert werden und als Zeichen der Wertschätzung gegenüber Mitarbeiter/innen positive Verstärkungen bewirken.

4. Ziele und Umsetzung in der Organisationsentwicklung – Segel setzen, Leinen los!

Erheben und zeigen, was bereits vorhanden ist

Ziel ist es, bestehende Handlungsansätze mit internationalen Bezügen in einem übergeordneten Gesamtkonzept zusammenzuführen und damit das Profil der Einrichtung zu justieren und zu schärfen, um sie so insgesamt zu stärken. Es können zum Beispiel neue Angebotsformen erschlossen und die eigene Organisation dadurch zukunftsfähig weiterentwickelt werden.
Bevor das „Rad“ neu erfunden wird, ist eine Bestandsaufnahme angezeigt. Es sollten folgende Fragen gestellt und beantwortet werden:

- Welche Erfahrungen gibt es mit internationalen Angeboten, Programmen und Aktivitäten in der Einrichtung? In welcher Weise können diese für zukünftige Projekte genutzt werden?
- Bestehen in der Einrichtung bereits postulierte und/oder „gelebte“ Grundsätze in Bezug auf Internationalität?
- Welche Haltungen in Bezug auf internationale Projekte wirken prägend in der Organisation? Wie wirken die unterschiedlichen Haltungen unter den Mitarbeiter/innen bezüglich der perspektivischen internationalen Vorhaben: Wird erwartet, dass sie sich eher hemmend oder eher fördernd auswirken?

Die Ausgangsbedingungen des Trägers gezielt zu analysieren und in den Prozess miteinzubeziehen, ist unverzichtbar. Das gilt insbesondere auch für die personellen Ressourcen, denn nur wer im Gestaltungsprozess angesprochen ist und mitgenommen wird, wird diesen auch aktiv unterstützen!

4.1. Vision, Identifikation und Ziele – Mit Steuermannskunst den Kurs bestimmen

Definieren, was Sie antreibt

Bevor Sie Ihre Aktivitäten starten, sollten Sie sich einige grundlegende Fragen stellen. Auch wenn Sie gerne schnell konkret werden möchten, bedenken Sie, dass die Antwort auf diese Fragen die Grundlage Ihrer Organisationsstrategie bildet!

- Warum widmen Sie sich dem Thema, was versprechen Sie sich davon?
- Welche Vision und welche Ziele verfolgen Sie in dem Kontext konkret?
- Auf welchen Ebenen bewegen sich Ihre Ziele und wen betreffen sie: Mitarbeiter/innen, die Zielgruppe oder auch die Netzwerkpartner?

Formulieren Sie konkrete Visionen und Ziele für Ihre Organisation. Dabei kann es sich in diesem Kontext um kurzfristige, mittelfristige und langfristige Ziele handeln. Es können quantitativ oder qualitativ messbare Ziele bzw. eher übergeordnete Ziele sein. Einige Ziele werden sich wahrscheinlich erst im weiteren Prozess ergeben, andere Ziele können unter Umständen an Bedeutung verlieren. Wichtig ist, dass Sie Ihre Ziele kennen, klar benennen und anderen vermitteln können, um sie so mit ins Boot zu holen.

Beispiele für mögliche Zielformulierungen:

Jeder junge Mensch in unserer Einrichtung erhält die Möglichkeit, grenzüberschreitende Lernerfahrung zu sammeln und viele unserer jungen Teilnehmer/innen nehmen diese Möglichkeit wahr.

Grenzüberschreitende Lernmobilität ist regulärer und dauerhafter Bestandteil der Angebotsstruktur für Teilnehmer/innen genauso wie für die Fachkräfte der Einrichtung.

Die internationale Ausrichtung wird offensiv kommuniziert sowie nach innen und außen gelebt, Netzwerkpartner und Auf-

traggeber werden in den Prozess gezielt miteinbezogen.

Gute Argumente finden

Eines Ihrer Ziele könnte sein, dass sich Internationalität und Europa für die Einrichtung „lohnt“. Dabei ist nicht nur die finanzielle Ausstattung relevant, sondern das Verständnis dafür, dass eine Internationalisierung einen Mehrwert für die Einrichtung insgesamt, für die Entwicklung der Teilnehmer/innen, für das Personal und für das Trägerprofil in der Außenwirkung bringt. Je nachdem, welcher Mehrwert für die Einrichtung besonders wichtig ist, sollte die Strategie ausgerichtet werden.
Eine exemplarische Übersicht zum möglichen Mehrwert Internationaler Arbeit finden Sie in Kapitel 3 dieses Navigators. Für Ihre Einrichtung sollten Sie gewichten, welche Aspekte für Sie besonders wichtig sind bzw. bisher zu wenig beachtet wurden. Um zu einer passenden Strategie zu gelangen, sollten Sie folgendes beachten:

Den Blick aufs Ganze richten

Ressortübergreifendes Denken und Handeln ist eine wichtige Arbeitsmaxime. Die anvisierte internationale Ausrichtung betrifft nicht nur Ihre Angebotsstruktur, sondern viele Bereiche Ihrer Einrichtung. Die internationale Ausrichtung muss integraler Bestandteil Ihres grundlegenden pädagogischen Rahmenkonzepts sein und Eingang in die interne Organisationsentwicklung finden.

Langfristig denken, Ziele festschreiben

Es gibt differenzierte Möglichkeiten, das Thema in die formale und informelle Organisationskultur einzubringen; einen einzigen richtigen Weg gibt es hier sicherlich nicht. Die langfristige Implementierung in die Organisationsphilosophie durch eine formale Festschreibung im Trägerleitbild oder Selbstverständnis könnte zum Beispiel ein wichtiger Schritt mit Außen- und Innenwirkung sein. Möchten Sie die internationale Ausrichtung als Querschnittsthema in Ihrer Organisation verankern? Überlegen Sie, wie Sie sicherstellen können, dass das Thema an allen wichtigen Stellen und Prozessen „mitgedacht“ werden kann. Soll es eine gesonderte Berichterstattung oder einen Newsletter zu dem Thema geben? Auch eine eigens dafür beauftragte Stelle im Unternehmen, die Wahl eines Jahresthemas oder die Verknüpfung mit Veranstaltungen können das Thema und Ihre Ziele nachhaltig in Ihrer Einrichtung verankern.

Selbsterfahrung ermöglichen und Kompetenzen entwickeln

Visionen und Identifikation kommen selten über Nacht und ohne eigenes Zutun. Führungskräfte sollten eigene Erfahrungen mit internationalem Lernen oder mit Internationalität im Allgemeinen machen, um diese zu entwickeln und authentisch weitergeben zu können. Ein gutes Mittel hierfür sind zum Beispiel spezifische Fachkräfteaustausche für Führungskräfte. Die Bundesarbeitsgemeinschaft Evangelische Jugendsozialarbeit (BAG EJSA) hat einen Leitfaden für gelingenden Fachkräfteaustausch entwickelt. Dieser kann hier abgerufen werden: http://bit.ly/PgnTly . Darüber hinaus ist es auch in der alltäglichen Praxis von Vorteil, wenn auch die Führungskräfte ihre (fachlichen) Sprachkenntnisse in Englisch trainieren, um mit internationalen Netzwerkpartnern zu kommunizieren. Eigene Erfahrungen vermitteln Sicherheit und stärken das Vertrauen in Ihre Mitarbeiter/innen, die Ihre Einrichtung im Ausland repräsentieren.

Gute Argumente streuen und „Mit-Veränderer“ finden

Mitarbeiter/innen muss gezielt die Gelegenheit eröffnet werden, das Thema zu erschließen und sich mit den Zielen zu identifizieren, zum Beispiel durch eigene vorbereitende Auslandserfahrungen. Sie

sollten Ihre Mitarbeiter/innen sukzessiv für das Thema sensibilisieren und gewinnen sowie mögliche Ängste abbauen. Experimentier- und Fehlerfreundlichkeit sind hier wichtige Stichpunkte. Kleineren Projekten können größere folgen, Zeit und Raum zur Entwicklung sollte eingeplant werden. So vermitteln Sie, wie wichtig die internationale Ausrichtung Ihrer Einrichtung ist und finden eher aktive „Mit-Veränder/innen“, die Sie bei Ihrem Vorhaben unterstützen. Weitere Hinweise zu dem Thema finden Sie im folgenden Kapitel „Personal“.

Flexibel agieren

Ihre Vision und strategischen Ziele können sich im Prozess verändern. Reagieren Sie zügig, wenn sich abzeichnet, dass Sie Ihre Ziele überprüfen und überarbeiten sollten. Hören Sie Ihre erfahrenen Mitarbeiter/innen an und beteiligen Sie diese aktiv am Gestaltungsprozess.
Im komplexen Prozess der Planung, Beantragung, Vorbereitung und Durchführung von grenzüberschreitenden Angeboten ist eine Vielzahl von im Vorfeld unwägbaren Bedingungskonstellationen gegeben, die in starren Arbeitsstrukturen nur schwer gelöst werden können. Deshalb ist es zielführend, wenn die Mitarbeiter/innen ermutigt werden, auch unkonventionelle Wege zu „wagen“ und wenn Austausch und Mitgestaltung Bestandteile der Einrichtungskultur sind.

Schritt für Schritt gehen

Es muss und kann nicht alles heute geplant und umgesetzt werden. Die Komplexität des Gesamtprozesses erfordert ein angemessenes Zeitfenster. Die Umsetzung Ihrer Ziele sollte schrittweise angelegt werden, zu schnelle Veränderungen können Abwehr und Ängste hervorrufen. Machen Sie Ihre Planungen transparent, informieren Sie frühzeitig und binden Sie Mitarbeiter/innen in die Prozesse ein.

4.2. Personalentwicklung – Ohne Mannschaft fährt kein Schiff

Potenziale erschließen und nutzen

Das Personal bildet ein entscheidendes Kriterium, wenn Sie Ihre Einrichtung international ausrichten wollen. Diesem Fakt sollten Sie besondere Aufmerksamkeit widmen, Sie können viel gewinnen! Welche Kompetenzen und Qualifikationen Sie grundsätzlich benötigen, welche Ressourcen bereits vorhanden sind und welche Sie ausbauen sollten, bilden Ihre konzeptionellen Ausgangsparameter. Zugleich ist es wichtig, Ihre Mitarbeiter/innen für die Internationale Arbeit zu gewinnen und zu motivieren, sprechen Sie „Kopf, Herz und Hand“ des Personals an.

Hemmungen abbauen und Engagement fördern

Die Umsetzung Internationaler Vorhaben ist häufig mit latenten Unsicherheiten und Hemmnissen verbunden:

- Genügen die (verschütteten) Sprachkenntnisse zur Kommunikation mit internationalen Partnern?
- Ist die Antragstellung, vielleicht sogar in englischer Sprache, nicht zu komplex?
- Kann die Zielgruppe zur Teilnahme an diesem grenzüberschreitenden Projekt gewonnen werden?
- Wird man sich in der fremden Stadt, im fremden Land ausreichend zurechtfinden?

Das sind berechtigte Fragen, die nicht einfach ignoriert oder heruntergespielt werden können. Sie müssen bereits im Vorfeld offen thematisiert und praxisrelevante Lösungsvarianten entwickelt werden. Denn nur mit der nötigen Sicherheit werden Ihre Mitarbeiter/innen Sie in Ihren Zielen unterstützen. Differenzierte Unterstützungsformen ermöglichen es, diese Hemmungen schrittweise abzubauen und das Engagement für Ihre Ziele zu fördern:

Experimentierfreude wecken, Entdeckergeist fördern

Für den Anfang muss es nicht gleich das ganz große Vorhaben sein, sondern kleinere Angebote und Initiativen können nach und nach ausgebaut werden. Das gelingt, wenn die Weiterentwicklung von Konzepten gewünscht und gefördert wird. Mit der Umsetzung der wichtigen Grundsätze einer „lernenden Organisation“, wie zum Beispiel eine grundsätzliche Prozessorientierung, der Unterstützung neuer Ideen, die regelmäßige Evaluation und Reflexion sowie einer grundsätzliche Fehlertoleranz und die Belohnung von Engagement, kann dies gezielt gefördert werden.

Qualifizieren, Kompetenzen entwickeln

Spezifische Fach- und Methodenkompetenzen, Sozialkompetenzen und bestimmte persönliche Eigenschaften sind nötig, um gute internationale Konzepte zu entwickeln und diese nachhaltig in den Maßnahmekanon der Einrichtung zu verankern. Unverzichtbar sind zum Beispiel ausreichende Fremdsprachenkenntnisse, das Wissen im Projektmanagement, konzeptionelle Kompetenzen sowie Fähigkeiten im Antrags- und Finanzierungsmanagement. Viele Kompetenzen sind wahrscheinlich schon vorhanden und müssen nur sinnvoll zusammengeführt werden. Für Qualifikationen und Kompetenzen, die perspektivisch weiter auszubauen sind, sollten gezielt Ressourcen zu deren Entwicklung bereitgestellt werden.

Anerkennung schaffen

Zeigen Sie, wie wichtig die Umsetzung internationaler Angebote für Ihre Einrichtung ist und welche Synergieeffekte sich daraus entwickeln können. Dies kann gelingen, indem die Erfahrungen und Ergebnisse von Projekten und Programmen intern kommuniziert werden. Diese können entweder in Form von schriftlichen Dokumentationen und Berichten den Mitarbeiter/innen und Teilnehmer/innen zugänglich gemacht werden oder auch im Rahmen von Teambesprechungen, Mitarbeiter- bzw. Leitungskonferenzen und anderen internen Veranstaltungen vorgestellt werden. Aber auch die Kommunikation und Darstellung nach außen bewirkt motivationsverstärkende Anerkennung nach innen, zum Beispiel, indem Ergebnisse für die Öffentlichkeit auf der Homepage aufbereitet werden oder das internationale Engagement in der lokalen Politik und den regionalen Medien bekannt gemacht wird.

Verbindlichkeit sichern

Kommunizieren Sie, dass es sich bei der internationalen Ausrichtung ihrer Organisation nicht um ein zeitlich begrenztes „Luxusprojekt“ handelt, sondern dass Sie das Thema ernst nehmen. Dazu gehört auch die Beauftragung von Mitarbeiter/innen mit Aufgaben in diesem Zusammenhang.
Zu einer nachhaltig gedachten Personalentwicklung gehört nicht nur, die Mitarbeiter/innen, die im Unternehmen sind, für die Internationale Arbeit zu begeistern und zu qualifizieren, sondern auch bereits bei Neueinstellungen diesen Aspekt nicht aus den Augen zu verlieren. Aufgeschlossenheit für und ggf. Erfahrungen mit internationaler Arbeit oder auch gute englische bzw. andere Fremdsprachkenntnisse können ein Aspekt der Stellenausschreibung und Auswahlkriterium sein.

4.3. Netzwerke – Die Netze auswerfen

Nicht alles muss selbst erledigt werden

Im Kapitel „Informations- und Wissensmanagement“ finden Sie Partner und Datenbanken, die gutes Material und Informationen zu Projekten und Programmen bereitstellen. Nutzen Sie Plattformen wie das Yes-Forum (www.yes-forum.eu), um sich mit Gleichgesinnten auszutauschen. Insgesamt gilt: Das Rad muss nicht immer

neu erfunden werden, Ihre Frage oder Ihr Problem hatten vielleicht bereits andere vor Ihnen und sind bereit, Ihnen weiterzuhelfen. Greifen Sie auf die Erfahrungen anderer zurück, indem Sie zum Beispiel einen regelmäßigen Runden Tisch zum Austausch mit Akteuren im Bereich der Internationalen Arbeit initiieren. Oder wirken Sie in übergeordneten Arbeitsgremien wie zum Beispiel im „Arbeitskreis Jugendsozialarbeit und Europa“ der BAG ÖRT mit.

Nutzen Sie die Möglichkeiten der Programm- und Angebotsberatung, die zum Beispiel von der Nationalen Agentur Bildung für Europa beim Bundesinstitut für Berufsbildung (NA beim BIBB) oder von Eurodesk geleistet wird. Weitere Informationen dazu finden Sie im Abschnitt „Informations- und Wissensmanagement“.

Netzwerke vor Ort und national

Ihre Netzwerke vor Ort sind genauso wichtig wie Ihre internationalen Netzwerke und Partner. Denn wenn es um die Frage der Finanzierung oder Einbindung in die lokale Förderlandschaft geht, ist es wichtig, dass vor Ort genügend Wissen über Ihre Angebote vorhanden ist. Viele Kommunen möchten Internationale Jugendarbeit besser in Ihren Förderstrukturen verankern und engagieren sich in Initiativen wie „Kommune goes International“[2]. Der örtliche Jugendhilfeträger, das Jobcenter und die Arbeitsagentur, aber auch Wirtschaftsbetriebe und Verbände sind zentrale Partner, um Ihre Arbeit langfristig erfolgreich zu machen, zu finanzieren und nachhaltig in die Angebotsstruktur vor Ort zu verankern. Versuchen Sie auf Strukturen zurückzugreifen, die bereits vorhanden sind. Folgende Fragen können Ihnen dabei helfen:

- Zu welchen Partnerstädten bzw. Partnerschulen gibt es bereits Kontakte über die Kommune?
- Welche lokalen Betriebe/Firmen pflegen grenzüberschreitende Kontakte?
- Existieren über andere Institutionen bzw. Vereine bereits Auslandsbeziehungen?
- Hat die Kommune eine/n Europabeauftragte/n?

Sprechen Sie möglichst viele Ihrer lokalen Kontakte an, die Stichworte „Europa“, „Internationalität“ und „Mobilität“ öffnen oft auch unerwartet Türen. Bewegen Sie sich nicht nur auf der Ebene der Verwaltungsstrukturen. Auch die lokale Politik anzusprechen und für Ihr Anliegen zu werben, kann sich lohnen! Viele Menschen haben Interesse an dem Thema und möchten sich engagieren. Für andere Partner vor Ort wird das Thema „Europäische Jugendsozialarbeit“ oder grenzüberschreitende Lernmobilität ggf. noch Neuland sein. Stellen Sie Informationsmaterial über Ihre Vorhaben zusammen und suchen Sie den persönlichen Kontakt, um über Ihre Intentionen und Ziele aufzuklären. Machen Sie den Mehrwert Ihres Engagements für die Zielgruppe, aber auch für die Kommune und Betriebe, deutlich. Weitere Tipps hierzu finden Sie im Kapitel „Öffentlichkeitsarbeit“.

Netzwerke international

Zur Anbahnung internationaler Kontakte und Netzwerke gibt es zahlreiche Datenbanken und Portale, die Sie nutzen können. Einige finden Sie im Kapitel „Informations- und Wissensmanagement“ aufgelistet.

Potenzielle internationale Partner über Datenbanken und Portale zu finden, erscheint zunächst leicht und schnell. Doch auch dort ist man nicht vor Überraschungen gefeit. Nicht alle Datenbanken werden regelmäßig aktualisiert und der Inhalt „gepflegt“, sodass die Trefferquote bei Ihrer Recherche ggf. unbefriedigend bleiben wird. Um ein stabiles, langlebiges internationales Netzwerk aufzubauen, können Datenbanken ein gangbarer erster Schritt sein, Sie sollten aber nicht auf persönliche Kontakte verzichten.

[2] http://www.jive-international.de/p384742056_486.html

In der Praxis hat es sich bewährt, dabei auch gezielt auf gewachsene Kontakte von Partnereinrichtungen/Kooperationen zurückzugreifen. Das bietet den Vorteil, dass Sie das Profil, die Erfahrung und die Zuverlässigkeit der möglichen Projektpartner schon im Projektvorfeld einschätzen können.
Versuchen Sie, längerfristige Beziehungen aufzubauen und suchen Sie das persönliche Gespräch mit Ihren (potentiellen) Partnern. Das hat den Vorteil, dass Sie sich auf Ihre Partner verlassen können und nicht immer wieder vom Neuen auf Partnersuche gehen müssen.

Wer spricht mit wem?

Für Ihre nationalen und internationalen Kontakte muss klar sein, welche Organisationsebenen mit den Partnerorganisationen kommunizieren. Neben dem Kontakt zwischen den Fachkräften sollte es unbedingt eine Kommunikation auf Leitungsebene zwischen den Partnern geben. So werden Missverständnisse vermieden und die Umsetzung von übergeordneten Organisationstrategien ist möglich.

4.4. Informations- und Wissensmanagement – Das Logbuch

Internes Informations- und Wissensmanagement – Experten identifizieren und wertschätzen

Das Expertenwissen bezüglich der Internationalen Arbeit liegt häufig bei einzelnen Personen in der Einrichtung. Diese Mitarbeiter/innen engagieren sich oftmals seit vielen Jahren und haben beträchtliches Wissen zu Programmen, Antragstellung und Umsetzung internationaler Angebote gesammelt. Dabei handelt es sich um spezifisches Wissen und besondere Fähigkeiten, wie zum Beispiel Sprachkenntnisse, interkulturelle Kompetenzen oder Wissen zur Antragsstellung, Projektumsetzung und Abrechnung. Diese Mitarbeiter/innen in der Internationalen Arbeit sind es gewohnt, mit fremden oder unerwarteten Situationen umzugehen und bringen häufig besondere Motivation und Empathie mit. Oftmals haben diese Mitarbeiter/innen Projekte aus eigenem Antrieb und persönlicher Begeisterung für das Thema angeschoben und die Voraussetzungen zur Umsetzung geschaffen.
Dieses Wissens- und Erfahrungspotenzial gilt es langfristig für die Einrichtung zu sichern.
Verlassen diese Mitarbeiter/innen die Organisation, nehmen sie ihr Wissen mit, und es ist damit nicht mehr für die Organisation verfügbar. Selbst wenn die Mitarbeiter/innen in der Organisation verbleiben: Bei ihrem Wissen handelt sich oftmals um „Inselwissen“, das anderen kaum zugänglich ist. Der Wert Internationaler Arbeit in der Organisation kann von anderen Kollegen und Kolleginnen gar nicht geschätzt werden, weil sie schlichtweg keine Informationen über die Arbeit haben. Die vielfältigen Kompetenzen, die in der Internationalen Arbeit gewonnen werden, „strahlen“ nicht auf die Einrichtung ab, wichtige Ressourcen liegen brach oder gehen verloren. Zudem kann die Rolle des Einzelkämpfers bzw. der Einzelkämpferin in der Internationalen Arbeit langfristig sehr demotivierend sein. Eine hohe Arbeitsbelastung ohne fachlichen Austausch und Impulse durch Kolleg/innen und interne Weiterentwicklung des Arbeitsfeldes kann ggf. zur Aufgabe der Aktivitäten und des Engagements führen.
Aus diesem Grund stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Was soll Informations- und Wissensmanagement für Ihre Einrichtung leisten?
- Wie wollen Sie die vorhandenen Kompetenzen nutzen?
- Wie können Sie langfristig das Erfahrungswissen und die Kompetenzen zum Nutzen Ihrer Organisation entwickeln und potenzieren?
- Wie soll das Wissen für die Einrichtung weitergegeben und erhalten werden?

Wissen in geeigneter Form sichern

Zunächst sollte ein intern verbindliches Prozedere vereinbart werden, wann und in welcher Form vorhandenes Wissen verschriftlicht und sichergestellt wird. So ermöglichen Sie, dass auch zukünftig akquiriertes Wissen nachvollziehbar dokumentiert wird. Das könnte zum Beispiel in einem Handbuch oder einer internen Datenbank für Internationale Arbeit in Ihrer Einrichtung geschehen. Eine kontinuierliche Fortschreibung ist besonders wichtig. Die Form der Dokumentation ist klar zu strukturieren und darf dabei nicht überfrachtet sein. Als sachbefördernd hat sich die Wahl einer niedrigschwelligen, motivierenden Form der Dokumentation erwiesen.

Wissenstransfer ermöglichen

Vorstellbar wäre ebenso die Erarbeitung von grundlegenden Qualitätsstandards oder Kurzleitfäden für die Internationale Arbeit in Ihrer Organisation und das Angebot interner Workshops zu verschiedenen Themenstellungen.
Es hat sich bewährt, standardisierte Kurzauswertungschecklisten unmittelbar im Anschluss an Projekte an die Beteiligten auszugeben, um das aktuelle Wissen und projektspezifische Erfahrungen in der Einrichtung wirksam zu sichern.
Zusätzlich sind ergänzende Formen der Berichterstattung und der Dokumentation der Internationalen Arbeit möglich. Transparenz und Kommunikation stehen im Mittelpunkt – die Vorstellung des letzten Projekts auf der Teamberatung schafft Anerkennung und vermittelt Wissen. Die Nutzung von internen und externen Netzwerken ist dabei für die Aneignung und den Transfer von „Insiderwissen“ und Erfahrungen von besonderem Wert. Tipps hierzu finden Sie im Kapitel „Netzwerke“.

Externes Informationsmonitoring etablieren

Internationale Förderprogramme sind komplex. Voraussetzung für eine nachhaltige Implementierung Internationaler Arbeit in Ihrer Organisation ist ein funktionierendes Informationsmonitoring. Im digitalen Zeitalter ist es nicht allzu schwierig, ein gutes Monitoring einzurichten. Wichtig ist, dass die wichtigsten Informationsinstrumente bekannt sind und das Monitoring regelmäßig überprüft und aktualisiert wird. Auf folgende übergeordnete Förderdatenbanken und Fördermittelberatung kann zugegriffen werden:

Bildung für Europa – Nationale Agentur beim BIBB: http://www.na-bibb.de

Fachstelle für Internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland e.V. (IJAB): www.ijab.de

eurodesk:
http://www.eurodesk.org/edesk/ **und "Raus von Zuhaus":**
http://www.rausvonzuhaus.de/

Im Rahmen des Kooperationsverbunds Jugendsozialarbeit setzen die **BAG ÖRT, die BAG EJSA, der IB und die AWO** die Projekte "Jugendsozialarbeit macht mobil" und "MOBILplus" und in diesem Zusammenhang zahlreiche Aktivitäten um:
www.jugendsozialarbeit.de
www.bag-oert.de

Das SALTO-Youth Netzwerk:
https://www.salto-youth.net/

Das Netzwerk Y.E.S-Forum:
http://www.yes-forum.eu/

Deutsch-Französisches Jugendwerk:
http://www.dfjw.org/

Deutsch-Polnisches Jugendwerk:
http://www.dpjw.org

Tandem deutsch-tschechischer Austausch: http://www.tandem-org.de

ConAct deutsch-israelischer Austausch: http://www.conact-org.de

Stiftung deutsch-russischer Jugendaustausch: http://www.stiftung-drja.de/

Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung Cedefop: http://www.cedefop.europa.eu/
JUGEND für Europa: https://www.jugendfuereuropa.de

JUGEND in Aktion: https://www.jugend-in-aktion.de

INTERREG: http://www.interreg.de/INTERREG/DE/Home/homepage_node.html

Toolbox DIJA: https://www.dija.de/toolbox-internationale-begegnungen-organisieren/

Ansprechpartner/innen für freie Träger, die nicht in einer Bundesorganisation angeschlossen sind, die selbst Ansprechpartner/innen bereitstellen (wie die Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend (aej) und die zentrale Geschäftsführung "Internationale Arbeit" des Internationalen Bundes) für Internationale Aktivitäten im Rahmen des Kinder und Jugendplans des Bundes sind die **Landesjugendämter**.

Die Homepage des Europäischen Sozialfonds ESF: www.esf.de

Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: http://www.giz.de/de/html/index.html

Es handelt sich um eine nicht abgeschlossene Aufzählung von Ansprechpartner/innen und Datenbanken. Auf Landesebene gibt es in der Regel weitere Organisationen und Netzwerke, die Informationen und Fördermöglichkeiten bereiten. Auch die zuständige Landesbehörde ist hier wichtige Ansprechpartnerin, die Sie berücksichtigen sollten.

4.5. Finanzierung – Klippen umschiffen!

Grundsätzlich können internationale Projekte, Programme und Aktivitäten ganz unterschiedlich finanziert werden. Neben den öffentlichen Förderungen über bekannte Programme oder Fonds ist es grundsätzlich auch möglich, die Finanzierungen selbst zu erwirtschaften oder über Fundraising, Stiftungen bzw. über Sponsoring durch Wirtschaftsunternehmen und Betriebe zu finanzieren. Auch wenn die öffentliche Förderung zunächst als die naheliegenste Finanzierung erscheint, sollten Sie die anderen Möglichkeiten auch für eine eventuelle Kofinanzierung nicht aus dem Blick verlieren.
Die Finanzierung und Abrechnung europäischer und internationaler Projekte und Programme ist komplex und aufwändig. Bürokratische Hürden, geforderte Vorfinanzierungen und enge Förderbestimmungen können abschrecken. Mut, Zuversicht und hohe Fachkompetenz sind wichtige Voraussetzungen, um die Klippen bei der Finanzierung erfolgreich zu umschiffen. Aus diesem Grund ist eine strategische Organisationsentwicklung in diesem Bereich besonders wichtig.
Im Kapitel „Personal“ wurde bereits auf die Wichtigkeit der Entwicklung der Fach- und Methodenkompetenzen hingewiesen. Ein gutes Informations- und Wissensmanagement ist auch im Bereich Finanzen und Abrechnung unabkömmlich. Soll die Internationalisierung Ihres Trägers gelingen, muss diese auch im Bereich Finanzen, Abrechnung und Controlling weiterentwickelt werden. Sie benötigen ein Kosten-, Risiko- und Finanzierungsmanagement, das abwägt, welche Aktivitäten und Programme für Sie umsetzbar und "stemmbar" sind. Mit europäischen Förderprogrammen sind oft finanzielle Vorleistungen oder finanzielle Unsicherheiten verbunden, die Risiken bergen und nur mit einer guten Finanzierungsplanung zu meistern sind.
Um hier die richtigen Entscheidungen zu treffen, wird Fachwissen benötigt. In jedem Programm gibt es Ansprechpartner/innen, die über dieses Wissen verfügen. Scheuen Sie sich nicht, vor

Antragstellung und vor Beginn des Projekts sowohl den Ansprechpartner bzw. die Ansprechpartnerin für inhaltliche Fragen als auch die Programm- bzw. Projektverantwortlichen für Finanzierungsfragen anzusprechen und Ihre Fragen hier zu stellen.
Im Bereich Konzeptentwicklung, Antragstellung und Finanzierung muss von Anfang an zusammengearbeitet werden. Möglichkeiten sind hier die Bildung von „Tandems“, also Zweiergruppen mit jeweils einem Experten/einer Expertin für das inhaltliche Konzept und einem Experten/einer Expertin für Finanzierungs- und Abrechnungsfragen.
Ein persönlicher und kontinuierlicher Kontakt zu den Auftraggebern und abrechnenden Stellen zahlt sich zumeist aus. Denn so bekommen Sie im Zweifel schnellen Rat und Informationen bei Problemen und Fragen. Eine gute Kommunikation erleichtert die Arbeit und kann bestehende Unsicherheiten auflösen. Prüfen Sie, welche Netzwerke Sie in Fragen der Finanzierung nutzen können. Zu welchen Gelegenheiten haben Sie Kontakt zu Expert/innen in dieser Thematik, und wie können Sie die Kontakte ausbauen?
Wo es möglich ist, sollten Initiativen ergriffen werden, um allzu komplexe und nicht zielführende Rahmenbedingungen zu ändern. Dies kann zum Beispiel in Form von Lobbyarbeit auf übergeordneter Ebene geschehen. Insbesondere schwierige Rahmenbedingungen von Programmen und Bürokratiehürden erweisen sich immer wieder als hemmender Faktor für freie Träger. Die wichtigsten nötigen Änderungen hat die BAG ÖRT zusammengefasst und wendet sich mit ihren Forderungen an Politik und Programmverantwortliche.[3]

4.6. Öffentlichkeitsarbeit – Leuchtfeuer in der Förderlandschaft

Klare Botschaft auf die Flagge

Wichtig ist, dass Sie Ihre Vision und Ziele in Bezug auf Ihre internationale Ausrichtung offensiv nach außen transportieren. Das ist nicht immer einfach, denn es existieren viele komplexe Begriffe mit unklaren oder unterschiedlichen Bedeutungen in diesem Bereich. Sie können als Hilfestellung eine „Marke“ für sich definieren, wie zum Beispiel das Angebot von „Europäischer Jugendsozialarbeit“. Dieser Begriff ist nach außen verständlicher und einfacher zu erschließen als zum Beispiel „grenzüberschreitende Lernmobilität“. Zentrale Botschaft Ihrer Öffentlichkeitsarbeit muss sein: Wir leisten einen wichtigen Beitrag zur gesellschaftlichen Teilhabe sowie zur sozialen und beruflichen Integration junger Menschen in Deutschland, in Europa und international. Das könnte eines Ihrer Alleinstellungsmerkmale sein. Diese Botschaft sollten Sie Ihren Partnern vermitteln und zwar verbal, aber auch auf Ihrer Homepage oder in anderen Veröffentlichungen, in der Sie Ihre Organisation vorstellen.
Klären Sie, wer Adressat Ihrer Öffentlichkeitsarbeit ist. Hier wird es große Überschneidungen zu Ihren (potentiellen) Netzwerkpartnern geben. Richten Sie Ihre Öffentlichkeitsarbeit auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen der Adressaten aus. Es zahlt sich aus, aufbereitetes Zahlenmaterial und Dokumentationen von besonders gelungenen Projekten zur Verfügung zu stellen. Damit schaffen Sie eine transparente Gesprächs- und Argumentationsgrundlage. Stellen Sie Ihr erfolgreiches Engagement für diese Sache und die Zielgruppe explizit heraus und machen Sie deutlich, wie Sie sich durch Ihr internationales Projektangebot von anderen abheben. Beteiligen Sie sich gezielt an öffentlichen Veranstaltungen, Diskursen und Umfragen im Themenfeld. Das schafft Öffentlichkeit für Ihr Thema, und Erhebungen von übergeordneten Stellen sind oft Grundlage zur Initiierung neuer Projekte und Angebote.

[3] BAG ÖRT (2014): Grundsatzpapier „Internationale Lernerfahrungen allen jungen Menschen ermöglichen!“ - Gelingende Internationale Jugendarbeit aus Sicht der Jugendsozialarbeit

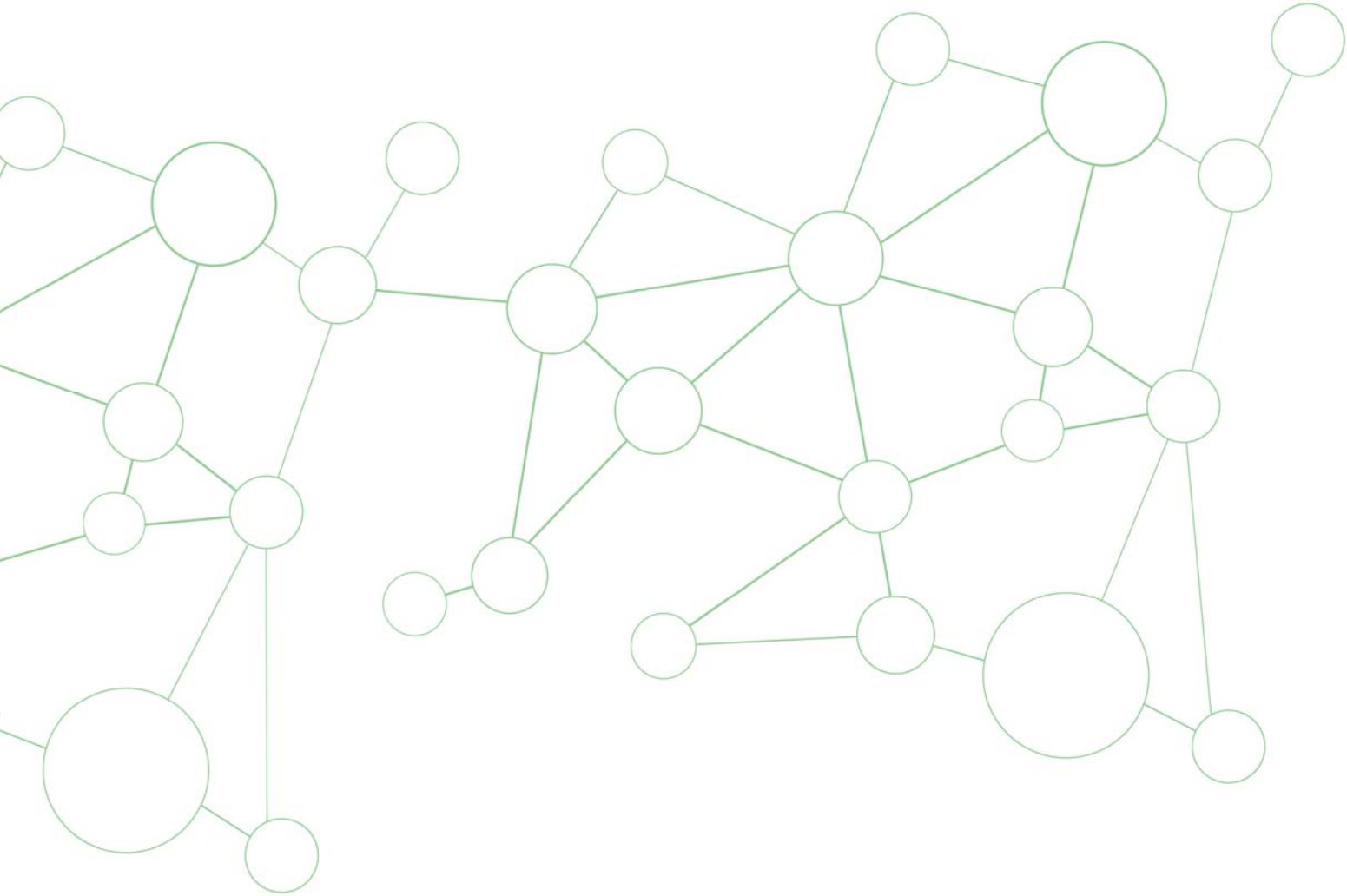
5. Ausblick – Volle Kraft voraus!

Verbesserte Teilhabemöglichkeiten an grenzüberschreitender Lernerfahrung und Mobilität für junge sozial benachteiligte und individuell beeinträchtigte junge Menschen sind die grundlegenden Zielstellungen dieser Veröffentlichung.
Für freie Träger ist entscheidend, dass internationale Jugendsozialarbeit kein „Extraangebot“ bleibt, wenn sie durch ein zielorientiertes Internationalisierungskonzept in der Organisation fest verankert wird. Organisationskonzepte, in denen deutlich wird, dass der Träger für einen grenzüberschreitenden Mobilitätsansatz steht, wirken sich positiv auf Trägerorganisation selbst aus. Ihr Sozialprestige in der Region und im Rahmen von lokalen, regionalen sowie auch internationalen Kooperationen wird zusätzlich dadurch gestärkt.
Aktuelle politische Entwicklungen zeigen, wie wichtig dies ist: Sowohl die Europäischen Jugendstrategie 2010-2018[4] als auch die Aktivitäten im Rahmen zur Entwicklung einer Eigenständigen Jugendpolitik[5] messen der grenzüberschreitenden Lernmobilität für sozial benachteiligte junge Menschen eine besondere Bedeutung bei.
Die Bundesregierung schreibt im Koalitionsvertrag der 18. Legislaturperiode fest, dass sie den internationalen Jugendaustausch für bisher unterrepräsentierte Gruppen besonders fördern möchte[6].
Ebenso zeigt die aktuelle gesellschaftliche Entwicklung, dass Mobilität und Internationalisierung wichtige Zukunftstrends sind, denen sich freie Träger der Jugendhilfe in ihrer Ausrichtung nicht entziehen können. Der Navigator zeigt, wie Sie durch Organisationentwicklung Ihre Ziele in diesem Bereich erreichen können und auf aktuelle fachpolitische Entwicklungen reagieren können.

[4] https://www.jugendpolitikineuropa.de/thema/die-eu-jugendstrategie-2010-2018.137/seite/1/

[5] http://www.allianz-fuer-jugend.de/

[6] „Deutschlands Zukunft gestalten“ Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD 18. Legislaturperiode, S. 101



Die Bundesarbeitsgemeinschaft örtlich regionaler Träger der Jugendsozialarbeit (BAG ÖRT) ist ein institutioneller Zusammenschluss von zurzeit etwa 80 Einrichtungen der Jugendsozialarbeit. Sie versteht sich als Plattform für die fachliche und politische Meinungsbildung bzw. Meinungsäußerung der ihr angeschlossenen Träger und unterstützt ihre Mitglieder bei der Verwirklichung ihrer Aufgabe der sozialen und beruflichen Integration sozial benachteiligter und individuell beeinträchtigter junger Menschen.
www.bag-oert.de

Impressum

Herausgeber:
Bundesarbeitsgemeinschaft örtlich regionaler
Träger der Jugendsozialarbeit e. V. (BAG ÖRT)
Marienburger Straße 1
D · 10405 Berlin

Tel.: 030 40 50 57 69 -0
Fax: 030 40 50 57 69 -19

E-Mail: info@bag-oert.de
Internet: www.bag-oert.de

Vorsitzender: Dr. Frank Elster
Geschäftsführerin: Angela Werner

Autoren und Redaktion: Sonja Kienzle und Werner Löbzien

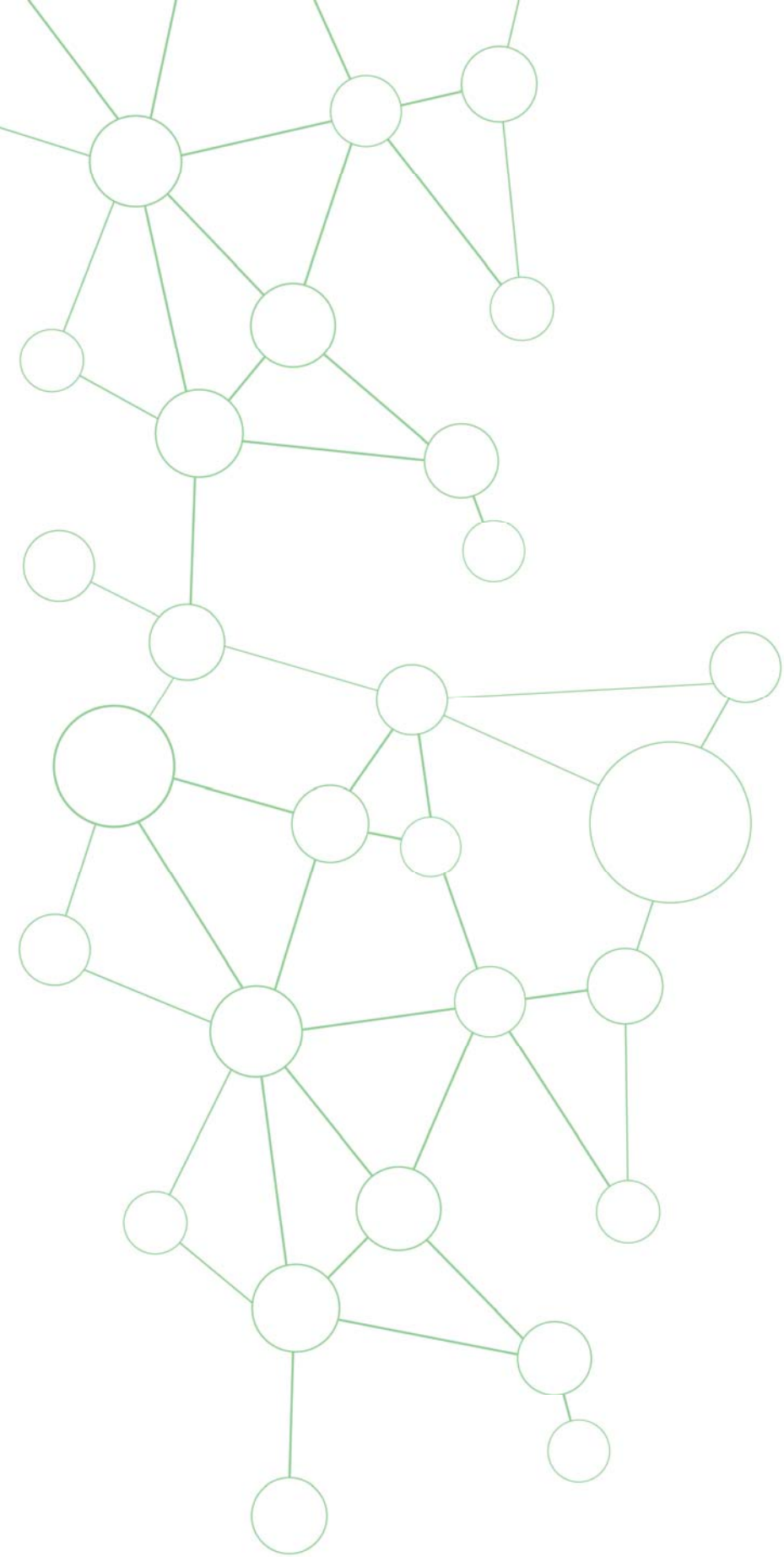
Gefördert aus Mitteln des

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Nachdruck von Beiträgen, auch auszugsweise, ist nur mit Genehmigung des Herausgebers gestattet.

Berlin, 2013

Notizen



Bundesarbeitsgemeinschaft örtlich regionaler
Träger der Jugendsozialarbeit e. V. (BAG ÖRT)
Marienburger Straße 1
D · 10405 Berlin

www.bag-oert.de