

Projektplanung und Umsetzung bei der Arbeitsmarktintegration Zugewanderter

Eine Arbeitshilfe des Instituts für Sozialpädagogische Forschung Mainz
gemeinnützige GmbH (ism) im Rahmen des Pilotprojektes „DRK-
JobLotse“ (2018 – 2019)

Inhalt

Vorwort	3
1. Aufbau der Arbeitshilfe und Ausgangslage.....	4
1.1 Aufbau der Arbeitshilfe	4
1.2 Ausgangslage	4
2. Strategische Vorüberlegungen und Klärung der Rahmenbedingungen.....	7
2.1 Zielgruppe und Einzugsgebiet	7
2.1.1 Festlegung der Zielgruppe	7
2.1.2 Einzugsgebiet.....	11
2.2 Organisation und Infrastruktur im DRK.....	12
2.2.1 Personaleinsatz und Fallberatung	12
2.2.2 Räumlichkeiten.....	14
2.3 Netzwerkarbeit vor Ort.....	15
3. Projektbausteine	17
3.1 Angebotsformate.....	17
3.1.1 Einzelfallbegleitung	18
3.1.2 Kurse	23
3.1.3 Offene Treffs	24
3.1.4 Einzelevents	25
3.2 Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen.....	25
3.3 Öffentlichkeitsarbeit	29
4. Qualitätsentwicklung	30
4.1 Projektcontrolling zur Überprüfung der Qualität von Projektaktivitäten.....	30
4.2 Dokumentation von Projektaktivitäten	31
5. Hinweise zur Projektantragstellung.....	32
6. Literatur.....	34
Anhang	35
Impressum	37

Vorwort

Mit dem Zuzug Schutzsuchender nach Deutschland haben Kommunen, Initiativen, Wohlfahrtsverbände wie das Deutsche Rote Kreuz sowie eine große Zahl Ehrenamtlicher in den letzten Jahren Beachtliches geleistet, um diese bei ihrem Ankommen in Deutschland zu unterstützen – sie etwa medizinisch zu versorgen, ihnen Unterkunft zu gewähren und sie psychologisch wie auch sozial zu betreuen. Das hierbei angeeignete Erfahrungs- und Fachwissen, die erworbenen Kompetenzen aller Beteiligten sowie das entstandene Vertrauensverhältnis zu den schutzsuchenden Menschen sollte mit Blick auf die aktuell sinkende Zahl Schutzsuchender nicht wieder verloren gehen, sondern für die Ausgestaltung langfristiger Integrationsprozesse genutzt werden. Ein zentraler Baustein gesellschaftlicher Teilhabe stellt dabei eine erfolgreiche berufliche Qualifizierung und die Integration in den Arbeitsmarkt dar.

Die vorliegende Arbeitshilfe soll DRK-Kreisverbänden und -Ortsvereinen, die Projekte zur Arbeitsmarktintegration Zugewanderter planen, als Hilfestellung und Anregung dienen, regional abgestimmte Angebote vor Ort zu initiieren. Als Grundlage dient eine erste Fassung der Arbeitshilfe (DRK 2018), welche im Rahmen einer im Jahr 2017 bestehenden Arbeitsgruppe des DRK zur Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten erstellt wurde. In dieser wurden Ideen für Angebote im Bereich der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten zusammengetragen und ein Modell für Projekte/Angebote des DRK in diesem Bereich vorgestellt.

Im Sommer 2018 wurde seitens des Generalsekretariats ein Pilotprojekt initiiert, an dem der Kreisverband Bitburg-Prüm e. V., die DRK-Betreuungsdienste Herzogtum Lauenburg gGmbH sowie die DRK-Soziale Dienste in der Region Hannover gem. GmbH teilnahmen. Alle drei Standorte führten zu diesem Zeitpunkt Projekte vor Ort durch, die zum Ziel hatten, Zugewanderte auf dem Weg in den Arbeitsmarkt zu begleiten und zu unterstützen. Im Rahmen des Pilotprojektes wurden die Praxiserfahrungen aller drei Standorte zusammengeführt, um übergreifende Rahmenbedingungen und Ausgestaltungsmöglichkeiten sowie mögliche Gelingensfaktoren und Stolpersteine herauszuarbeiten und in einer erweiterten Arbeitshilfe anderen DRK-Verbänden zur Verfügung zu stellen. Eine externe Begleitung des Pilotprojektes übernahm das Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz gGmbH (ism).

Aus der Heterogenität der drei Standorte bezüglich ihrer Lage (städtischer/ländlicher Raum, Anbindung an umliegende Kommunen etc.), ihrer Größe, der Arbeitsmarktsituation, der Dichte an vorhandenen Beratungsangeboten, vorliegender Netzwerkstrukturen, der Einbindung Ehrenamtlicher etc. ergeben sich Anregungen für eine Vielzahl von DRK-Verbänden mit ganz unterschiedlichen Ausgangslagen und Schwerpunkten. Alle Projekte verband das Ziel, zugewanderte Menschen individuell, flexibel und bedarfsgerecht zu begleiten. Im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung des Menschen bedeutet dies, dabei nicht ausschließlich arbeitsweltbezogene Aspekte in den Blick zu nehmen, sondern auch lebensweltbezogene Aspekte (wie etwa die aufenthaltsrechtliche Situation, Herausforderungen in der Schaffung einer Alltagsstruktur oder die Bearbeitung persönlicher Lebenslagen), die Voraussetzung für eine gelingende Arbeitsmarktintegration sein oder diese zumindest beeinflussen können.

Der Impuls zur Namensgebung des Pilotprojektes „DRK-JobLotse“ basiert auf dem gleichnamigen Projekt der *DRK-Betreuungsdienste Herzogtum Lauenburg gGmbH*. Hier werden unter dem Begriff die hauptamtlichen Fachkräfte gefasst, die im Rahmen der Projekte zur Arbeitsmarktintegration die Begleitung und Unterstützung von Neuzugewanderten übernehmen. Es ist den DRK-Verbänden, die bei der Ausgestaltung ihrer Angebote im Bereich der Arbeitsmarktintegration Zugewanderter auf diese Arbeitshilfe zurückgreifen wollen, freigestellt, diese Begrifflichkeit zu übernehmen.

1. Aufbau der Arbeitshilfe und Ausgangslage

1.1 Aufbau der Arbeitshilfe

Die vorliegende Arbeitshilfe soll DRK-Kreisverbänden und Ortsvereinen, die sich in der Arbeitsmarktintegration von Zugewanderten engagieren wollen, als Anregung und Hilfestellung dienen. Die Inhalte basieren auf den aufgearbeiteten Erfahrungen aus der Praxis bestehender Projekte, wobei durch die Auswahl dreier Pilotstandorte mit sehr unterschiedlichen Ausgangsbedingungen versucht wurde, eine größtmögliche Spannbreite an Erfahrungswissen abzubilden. Dennoch kann die Arbeitshilfe keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Allgemeingültigkeit erheben, da die heterogenen Strukturen und Ausgangslagen vor Ort die konkrete Ausrichtung solcher Projekte immer mitbestimmen. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, ist die Arbeitshilfe im Baukastenmodell aufgebaut. Dies bedeutet, dass kein in sich geschlossenes Modell bzw. Konzept vorgestellt wird. Vielmehr werden mögliche Projektbausteine und zum Teil unterschiedliche Ausgestaltungsmöglichkeiten derselben beschrieben. Hierdurch haben die Verbände die Möglichkeit, vor Ort Projekte aus unterschiedlichen Bausteinen zu konzipieren, die auf die regionalen Gegebenheiten ausgerichtet sind – und somit jedem Projekt einen individuellen Charakter zu verleihen.

Bevor die konkreten Projektbausteine vorgestellt werden, befasst sich Kapitel 2 mit den notwendigen strategischen Vorüberlegungen und Klärungsschritten, die im Rahmen der Projektplanung erfolgen sollten. Dies umfasst die Festlegung von Zielgruppen und Einzugsgebieten, Überlegungen zur Personalausstattung, zur Qualifizierung der zukünftigen Fachkräfte und zur fachlichen Anbindung innerhalb des DRK wie auch die Analyse der bestehenden Angebotslandschaft und des Netzwerkes vor Ort. In Kapitel 3 werden einzelne konkrete Umsetzungsmöglichkeiten dargestellt. So werden in Kapitel 3.1 mögliche Angebotsformate wie die Einzelfallbegleitung, Kurse und offene Treffs beschrieben sowie die notwendigen Rahmenbedingungen hierfür erläutert. Auch der Einsatz von Ehrenamtlichen kann im Rahmen solcher Projekte neue Handlungsmöglichkeiten bieten, bringt jedoch auch Herausforderungen mit sich, die es bei der Projektplanung zu berücksichtigen gilt. Vor diesem Hintergrund befasst sich Kapitel 3.2 noch einmal explizit mit dem Einsatz Ehrenamtlicher in der Projektarbeit. In welcher Hinsicht eine gute Öffentlichkeitsarbeit zur gelingenden Umsetzung eines Projektes beitragen kann und welche praktischen Erfahrungen die Pilotstandorte damit gemacht haben, ist Gegenstand von Kapitel 3.3. Neben der praktischen Projektumsetzung braucht es auch Formen der Qualitätsentwicklung, die beispielhaft in Kapitel 4 vorgestellt und diskutiert werden. In Kapitel 5 sind abschließend einige Hinweise zum Verfassen von Projektanträgen zusammengestellt.

1.2 Ausgangslage

Zuwanderung nach Deutschland ist kein neues Phänomen, sondern hat sich in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder in unterschiedlicher Form und Intensität wiederholt. Mit dem Zuzug schutz- und asylsuchender Menschen in den Jahren 2015/2016 sahen sich Bund, Länder und Kommunen mit einer neuen Dimension von Zuwanderung konfrontiert, die immense Herausforderungen mit sich brachte und bringt: In kurzer Zeit kamen mehr als eine Million Menschen ins Land, für die ein geregeltes Ankommen organisiert und – die viel längerfristige Aufgabe – ein eigenständiges Leben und gesellschaftliche Teilhabe ermöglicht werden müssen. Letzteres ist die Bedingung dafür, dass die Integration zugewanderter Menschen gelingen sowie der soziale Zusammenhalt in einer in hohem Maße vielfältigen Gesellschaft aufrechterhalten werden kann. Notwendige Voraussetzungen hierfür sind der Zugang zum Wohnungsmarkt, zu Bildungseinrichtungen, Sprachkursen, zum Arbeitsmarkt sowie zu sozialen und kulturellen Angeboten vor Ort.

In den letzten Jahren sind bereits wichtige Meilensteine auf dem Weg zur Integration neu zugewanderter Menschen erreicht worden. Studien zeigen, dass sich die Deutschkenntnisse Geflüchteter (v. a. bei Teilnehmenden von Sprach- oder Integrationskursen) kontinuierlich verbessern – wobei geflüchtete Männer insgesamt über bessere Deutschkenntnisse verfügen als geflüchtete Frauen. Dieser Unterschied wird noch einmal verstärkt, wenn Kinder (insbesondere Kleinkinder) mit im Haushalt leben (vgl. IAB 2019, S. 6). Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass bei der Konzipierung von (neuen) Integrationsmaßnahmen ein besonderes Augenmerk darauf gerichtet werden sollte, Frauen und Familien mit kleinen Kindern den Zugang zu Sprach- und Integrationskursen zu ermöglichen (z. B. durch eine parallele Kinderbetreuung).

Im Vergleich der Jahre 2016 und 2017 stieg der Anteil der schutzsuchenden Menschen, die am deutschen Bildungssystem und dem Arbeitsmarkt partizipieren, weiter an. Dennoch konnten lediglich rund 20 % der Geflüchteten, die 2016 den Wunsch geäußert haben, eine Bildungseinrichtung besuchen zu wollen, dies 2017 auch umsetzen. Dieser verhältnismäßig geringe Anteil ist darauf zurückzuführen, dass das notwendige Sprachniveau häufig noch nicht erreicht oder die schulischen Voraussetzungen noch nicht erfüllt waren (vgl. IAB 2019, S. 8).

Bis Oktober 2018 waren von den im Jahr 2015 nach Deutschland geflüchteten Menschen rund 35 % erwerbstätig. Der Anteil steigt auch hier weiterhin kontinuierlich an. Bei der Arbeitssuche haben sich vor allem persönliche Kontakte über Freunde, Bekannte und Familienangehörige besonders bewährt. Allerdings üben Geflüchtete häufig Tätigkeiten aus, die nicht den Qualifizierungen entsprechen, die sie aus ihrem Herkunftsland mitbringen. So sind nur 15 % der Geflüchteten in ihrem Herkunftsland einer Hilfstätigkeit nachgegangen, während in Deutschland der Anteil bei 47 % liegt (vgl. IAB 2019, S. 10).

Am Beispiel der Situation geflüchteter Menschen zeigt sich wie unter einem Brennglas, wo Regelstrukturen fehlen, um auf die Bedarfe einer vielfältiger gewordenen Gesellschaft reagieren zu können. Zwar wurden auf Bundesebene mit der Einführung des Integrationsgesetzes im Jahr 2016 erhebliche Erleichterungen für Geflüchtete mit guter Bleibeperspektive (Aussetzung bzw. Abschaffung der Vorrangprüfung) und mit ungesichertem Aufenthaltsstatus (Ausbildungsduldung) durchgesetzt. Dennoch bestehen weiterhin enorme Herausforderungen bei der erfolgreichen Arbeitsmarktintegration der zugewanderten Menschen. Neben den bereits genannten Zugangsbarrieren sehen sich Neuzugewanderte häufig mit weiteren Herausforderungen konfrontiert, z. B.:

- Es fehlen bundesweit gültige Anerkennungsverfahren zur verbindlichen Feststellung und Zertifizierung von im Herkunftsland informell oder non-formal erworbenen beruflichen Kompetenzen.
- Die Zuordnung geflüchteter Menschen zu verschiedenen Rechtskreisen (SGB III, SGB II, Asylbewerberleistungsgesetz u. a.) führt immer wieder zu Schwierigkeiten beim Zuständigkeitswechsel von Arbeitsagenturen (Asylsuchende, geduldete Flüchtlinge) zu kommunalen Jobcentern (anerkannte Flüchtlinge). Diese reichen von Problemen beim Datentransfer bis hin zu Fällen, in denen begonnene Fördermaßnahmen abgebrochen werden müssen.
- Eine Vielzahl von Fördermaßnahmen beschränken sich noch immer ausschließlich auf die Zielgruppe „Asylsuchende mit guter Bleibeperspektive“ und schließen somit einen Teil der geflüchteten Menschen, die länger in Deutschland bleiben werden, von einer möglichst schnellen Integration in den Arbeitsmarkt und in die Gesellschaft aus.
- Vielen Menschen fällt es nicht leicht, sich in einem der komplexesten Ausbildungs- und Arbeitsmarktsysteme im internationalen Ländervergleich zu orientieren.

Neben den strukturellen und formalen Zugangsbarrieren stehen insbesondere Menschen mit Fluchthintergrund oftmals auch vor individuellen Bewältigungsaufgaben, die einer gelingenden beruflichen Eingliederung vorgelagert sein bzw. diese beeinflussen können. Hierbei kann es sich um persönliche Bewältigungsaufgaben wie Traumata, psychische Belastungen oder Unsicherheiten im Umgang mit den hiesigen kulturellen Gegebenheiten, aber auch um familiäre Problemlagen wie die Neuorganisation eines Familienalltags, Erziehungsprobleme oder Probleme in der Partnerschaft handeln. Auch Kenntnisse über die Alltagsgestaltung in Deutschland bilden häufig die Voraussetzung, um in der Arbeitswelt anzukommen (Lohnsteuer, Anmeldung von Kindern in der Tagesbetreuung, Stellenwert von Terminverbindlichkeiten etc.). Obgleich die berufliche Eingliederung entscheidend zu gesellschaftlicher Teilhabe beiträgt, zeigt sich an den kurzen Ausführungen, wie komplex und vielschichtig Integration gedacht werden muss und wie viele Faktoren hierbei berücksichtigt werden müssen.

Aus eben diesem Grund braucht es Angebote, die sich nicht an Zuständigkeitsgrenzen und Rechtskreisen orientieren, sondern die Menschen ganzheitlich begleiten und unterstützen und die dazu führen, dass Integrationsfäden zusammenlaufen. Diese Bedarfe können aktuell (noch) nicht über die bestehende Regelstruktur abgedeckt werden. Zudem gibt es, wie beschrieben, noch immer Zielgruppen, auf die ein besonderer Fokus gelegt werden muss, da sie aus bestehenden Integrationsmaßnahmen rausfallen bzw. schwer Zugang hierzu finden (v. a. Frauen und Personen mit unsicherem Aufenthaltsstatus). Auch für diese Menschen braucht es frühzeitig verlässliche Ansprechpersonen sowie Möglichkeiten der gesellschaftlichen Integration.

Integrationsprozesse erfolgen auf unterschiedlichen Ebenen, die sich gegenseitig bedingen. Der fokussierte Blick auf den Arbeitsmarkt greift vielfach zu kurz. Vielmehr geht es um eine alltagsnahe, flexible Unterstützung, die sowohl lebensweltliche Bezüge wie auch arbeitsmarktbezogene Aspekte berücksichtigt. Projekte wie der DRK-JobLotse können einen Beitrag dazu leisten, noch bestehende sozialstrukturelle Lücken zu schließen und bieten darüber hinaus die Möglichkeit zu lernen, was es braucht, um gesellschaftliche Teilhabe real zu ermöglichen. Die Erfahrungen, die mit der unmittelbaren Unterstützung Neuzugewanderter gemacht werden, können als Impuls genutzt werden, um eine „Erneuerung“ kommunaler Angebots- und Infrastrukturen anzustoßen. Mittelfristig bedarf es dazu innovativer Projekt- und Programmideen, langfristig jedoch der Verankerung in kommunalen Regelstrukturen.

2. Strategische Vorüberlegungen und Klärung der Rahmenbedingungen

Zugewanderte Menschen bei der Integration zu unterstützen, bedeutet, ihnen Zugänge zum kommunalen Sozialraum zu eröffnen. Dies beinhaltet sowohl die Teilhabe am Arbeitsmarkt wie auch die Inanspruchnahme kommunaler Infrastruktur und die Beteiligung am sozialen Leben (kulturelle Veranstaltungen, Gemeinde und Nachbarschaft). Projekte, die Zugewanderte auf diesem Weg begleiten wollen, müssen daher an bestehende Strukturen und Angebote anknüpfen und eigene Angebote sinnvoll mit diesen verzahnen. Der erste Schritt in der Projektplanung sollte daher eine Form der *Bestandsanalyse* beinhalten. Hierbei gilt es, u. a. folgende Fragen zu klären:

- ✓ Wie viele Geflüchtete/Zugewanderte leben im Einzugsgebiet des Verbandes?
- ✓ Welche Angebote für Geflüchtete/Zugewanderte gibt es bereits vor Ort und von welchem Träger werden sie vorgehalten (Erstaufnahme- und Gemeinschaftsunterkünfte, Migrationsberatungsstellen, Jugendmigrationsdienste, therapeutische Angebote etc.)?
- ✓ Was beinhalten diese Angebote und an wen richten sie sich konkret?
- ✓ Welche arbeitsmarktbezogenen Angebote gibt es vor Ort (Industrie- und Handelskammer [IHK], Handwerkskammer [HWK], Jobcenter)?
- ✓ Wie stellt sich die Arbeitsmarktsituation vor Ort dar (Arbeitslosenzahl, freie Ausbildungsstellen etc.)?
- ✓ Welche Betriebe/Berufsbranchen sind vor Ort angesiedelt?

Mit dem Wissen über die bestehenden Strukturen und Angebote in der Region kann das Projektkonzept konkretisiert werden.

2.1 Zielgruppe und Einzugsgebiet

Grundlegend für die Konzipierung eines Projektes zur Arbeitsmarktintegration Zugewanderter sind die Überlegungen, welcher Personenkreis erreicht werden soll und – dies ist vor allem für ländliche Regionen entscheidend – für welches Einzugsgebiet Projektangebote zur Verfügung gestellt werden. Diese Faktoren bestimmen maßgeblich, wie die Projekte inhaltlich ausgerichtet sein können und welche Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müssen (z. B. hinsichtlich langer Fahrtzeiten der adressierten Personen bzw. der Fachkräfte).

2.1.1 Festlegung der Zielgruppe

Einer der zentralsten Aspekte bei der Implementierung neuer Projekte ist die Bestimmung der Zielgruppe: *Wer soll mit dem Projekt erreicht werden? An wen richten sich unsere Angebote? Mit wem wollen wir arbeiten?* Eng damit verknüpft sind auch die Fragen nach der Erreichbarkeit der Zielgruppe sowie nach den Zugängen der Zielgruppe zu den Projektangeboten: *Wie und an welchen Orten können wir die Zielgruppe ansprechen und auf unser Angebot aufmerksam machen? Wie findet die Zielgruppe auch selbst zu uns?* Hierbei ist vor allem die Nutzung bestehender Netzwerkstrukturen von Bedeutung (siehe Kap. 2.3).

Bei der Bestimmung der Zielgruppe können folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- demografische Merkmale (Alter, Geschlecht, Familienstatus, Wohnort etc.)
- sozioökonomische Merkmale (Bildungsstand, bisherige Erwerbstätigkeit etc.)
- psychografische Merkmale (Einstellung, Motivation, Potenziale, Stärken, Schwächen, Wünsche etc.)

- Förderbedarfe bzw. Bedürftigkeit (Gesundheitszustand, Mangel, Defizite, Problembewusstsein etc.)
- Aufenthaltsstatus (Flüchtlingsanerkennung, Duldung etc.)

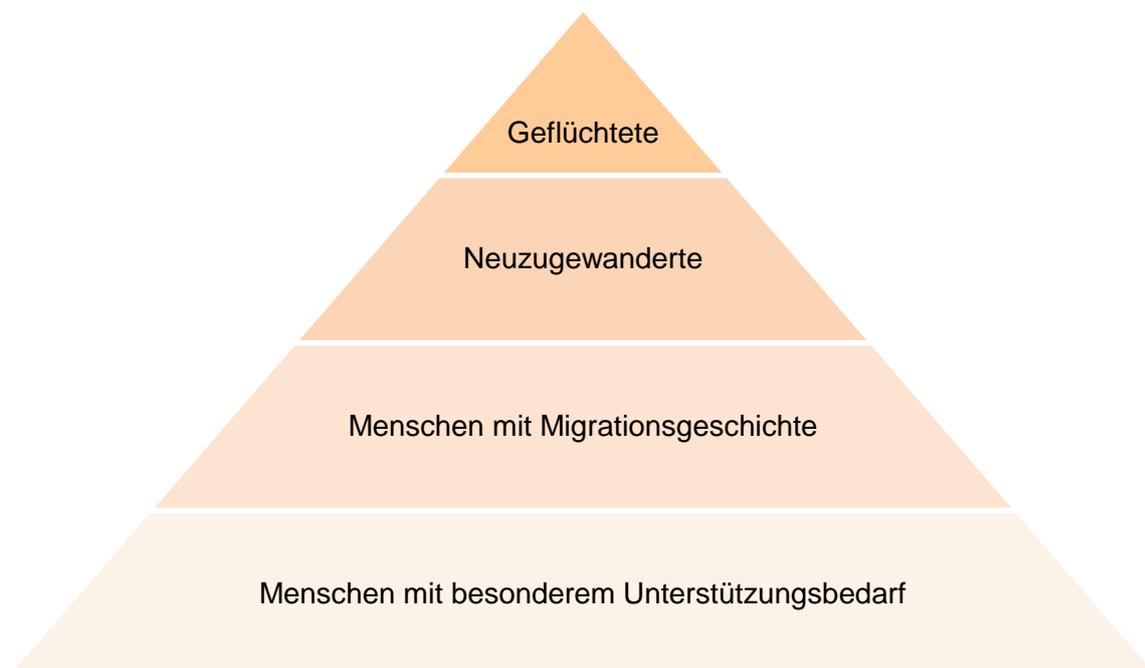
Bei der Festlegung der Zielgruppe hat es sich als sinnvoll erwiesen, vor Ort bestehende Angebotslücken zu identifizieren, d. h. basierend auf den Erkenntnissen der Bestandsanalyse herauszuarbeiten, welche Zielgruppen durch bestehende Angebote bereits zur Genüge erreicht werden können und welche Zielgruppen aktuell auf besondere Unterstützung angewiesen sind.

Im Rahmen der Arbeit mit den Pilotstandorten hat sich gezeigt, dass die Rahmenbedingungen vor Ort einen zentralen Einfluss darauf haben, wer durch die Projektangebote erreicht werden kann und soll. Gerade in Bezug auf die Arbeitsmarktintegration Zugewanderter können nachfolgende Aspekte bei der Festlegung der Zielgruppe relevant sein.

Geflüchtete, Neuzugewanderte, Menschen mit Migrationsgeschichte, Menschen mit besonderem Unterstützungsbedarf

Die grundsätzliche Ausrichtung des Projektes wird bereits dadurch entscheidend mitbestimmt, wie die Zielgruppe genau definiert wird: *Sollen die Projektangebote Menschen mit einem Fluchthintergrund erreichen oder alle neu zugewanderten Menschen? Oder aber sind die DRK-JobLotsen gar Ansprechpersonen für Menschen mit Migrationshintergrund im Allgemeinen oder – noch weiter gefasst – für alle Menschen, die aufgrund spezifischer Identitätsmerkmale einen besonderen Unterstützungsbedarf haben?*

Abbildung 1: Übersicht möglicher Zielgruppen (eigene Darstellung)



Im Zuge der wachsenden Anzahl schutzsuchender Menschen in Deutschland wurden in den vergangenen Jahren viele neue Förderprogramme, Projekte und Initiativen ins Leben gerufen, um diese beim Ankommen in Deutschland und bei ihrer gesellschaftlichen Integration zu unterstützen. Der Fokus lag dabei auf Menschen, die mit einem Fluchthintergrund nach Deutschland kamen (oftmals unter Berücksichtigung unterschiedlicher Aufenthaltstitel).

Mit der Zugrundelegung des Begriffs „Geflüchteter“ geht die Problematik der zeitlichen Einordnung einher: *Wie lange ist ein Flüchtling ein Flüchtling?* Es gibt diesbezüglich keine rechtswirksame Definition, der Begriff bleibt unpräzise. Zumal mögliche Unterstützungsbedarfe von „Geflüchteten“ noch Jahre nach der Einreise und der Klärung des Aufenthaltsstatus bestehen bleiben können. Zudem schließt diese Begrifflichkeit alle Personen aus, die aus anderen Gründen nach Deutschland gekommen sind und möglicherweise vor ähnlichen Bewältigungsaufgaben stehen.

In der Diskussion mit den Pilotstandorten wurde daher der Begriff der „Neuzugewanderten“ bevorzugt. Dieser umfasst alle Menschen, die in den letzten Jahren aus dem Ausland nach Deutschland gekommen sind – unabhängig vom Grund der Einreise und ihrem Aufenthaltsstatus. Diese weite Zielgruppendefinition vergrößert natürlich die Anzahl der potenziellen Adressatinnen und Adressaten eines Projektes, was wiederum in der Personalplanung Berücksichtigung finden muss (siehe Kap. 2.2.1).

Zugleich fallen Geflüchtete und Neuzugewanderte auch unter die Kategorie „Menschen mit Migrationsgeschichte/Migrationshintergrund“. Studien belegen seit Jahren, dass Menschen mit Migrationshintergrund von sozialen Benachteiligungen betroffen sind. Dies beginnt häufig bereits in der schulischen Ausbildung (siehe u. a. Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2018). Daher richten sich Projekte zur Förderung der Arbeitsmarktintegration auch oft an Menschen mit Migrationsgeschichte/Migrationshintergrund.

Im Rahmen der gemeinsamen Workshops mit den Pilotstandorten wurde zudem diskutiert, dass das Ziel solcher Projekte grundsätzlich die Förderung und Unterstützung von Menschen sein sollte, die in besonderem Maße von sozialer Benachteiligung betroffen sind. Migration und Flucht wäre diesem Ansatz nach nur eine von vielen Differenzkategorien, die zu einem besonderen Unterstützungsbedarf führen kann. Somit wären neben den Menschen mit Migrationsgeschichte auch andere Zielgruppen angesprochen, wie Langzeitarbeitslose, Jugendliche im Übergangssystem etc. Eine derart breite Auslegung der Zielgruppe betrachtet zugewanderte Menschen nicht als „spezielle“ Zielgruppe, sondern versteht Migration als (nur) einen Aspekt von Vielfalt. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass dieses breite Verständnis häufig nicht mit den Förderbestimmungen potenzieller Mittelgeber kompatibel ist, die ihre Förderprogramme in der Regel nur für eine beschränkte Zielgruppe öffnen.

Dennoch sollte vor allem in der Evaluation solcher Projekte immer reflektiert werden, welche Impulse und Chancen sich aus den Praxiserfahrungen auch auf andere Zielgruppen übertragen lassen, um mittels entsprechender Projekte langfristig eine Weiterentwicklung kommunaler Strukturen für alle Menschen mit ihren individuellen Lebenslagen anzuregen.

Aufenthaltsstatus

Will man sich in der Zielgruppenfestlegung vor allem den Menschen mit Fluchtgeschichte widmen, kann der Aufenthaltsstatus eine weitere Differenzlinie darstellen. Wie oben beschrieben zeigt sich, dass sich bestehende Integrationsmaßnahmen und Förderprogramme im Bereich der Arbeitsmarktintegration häufig an Menschen mit guter Bleibeperspektive richten. Menschen mit einer Aufenthaltsgestattung oder Duldung finden hier noch wenig Zugang bzw. müssen zum Teil lange Wartezeiten in Kauf nehmen, bevor sie an einer Maßnahme teilnehmen

können.¹ Auch für diese Personen braucht es niedrigschwellige und bedarfsgerechte Angebote. Zum einen, um sie frühzeitig bei der Integration zu unterstützen, denn auch Menschen mit einer Gestattung oder Duldung werden vielfach langfristig in Deutschland bleiben. Und zum anderen, um ihnen früh Erfahrungen von Selbstwirksamkeit und Selbstbestimmung zu vermitteln und ihnen Perspektiven für ein Leben in Deutschland aufzuzeigen.

Projekte, die sich an Geflüchtete ohne sicheren Aufenthaltsstatus richten, müssen bei der Antragstellung ein besonderes Augenmerk auf die Zielgruppenbeschreibungen der potenziellen Mittelgeber legen. Integrationsmaßnahmen für Geduldete und Gestattete sind in diesen leider häufig nicht vorgesehen.

Alter

Die Pilotstandorte haben in ihren Projekten keine Altersbegrenzung vorgenommen. Dies ermöglicht eine langfristige und individuelle Begleitung, die sich nicht durch eine altersbegrenzte Zuständigkeit bricht, wie dies z. B. bei den Jugendmigrationsdiensten und Migrationsberatungsstellen der Fall ist (Jugendmigrationsdienste beraten Menschen mit Migrationshintergrund bis zu einem Alter von 27 Jahren). Somit wurden alle Neuzugewanderten im erwerbsfähigen Alter angesprochen. Analog zum Aufenthaltsstatus muss jedoch auch hinsichtlich des Alters ein Abgleich mit den Förderbestimmungen möglicher Mittelgeber erfolgen.

Geschlecht

Die Erfahrungen der Pilotstandorte haben gezeigt, dass Frauen bei der Konzipierung von Projekten zur Arbeitsmarktintegration noch einmal einer besonderen Beachtung bedürfen. Obgleich die Projektangebote sowohl an männliche als auch an weibliche Neuzugewanderte gerichtet waren, konnten Frauen deutlich weniger erreicht werden. Vor diesem Hintergrund kann es lohnend sein, Frauen über geschlechtsspezifische Angebote wie etwa Computer- oder Sprachkurse für Frauen, Tanzkurse oder offene Frauentreffs gezielt anzusprechen. Auch an dieser Stelle ist es ratsam, vor Ort zu prüfen, ob es bereits spezifische Angebote für Frauen gibt.

Die Festlegung der Zielgruppe ist für die Konzipierung von Projekten eine notwendige Voraussetzung. In der konkreten Projektumsetzung und direkten Arbeit mit den Menschen gilt es jedoch, die Heterogenität innerhalb dieser statischen Zielgruppendefinition zu reflektieren. Es gibt nicht DIE Geflüchteten bzw. DIE Zugewanderten. Kulturelle Besonderheiten, unterschiedliche sozioökonomische Status sowie persönliche Biografien machen die flexible Ausgestaltung individueller „Hilfepläne“ bzw. Unterstützungskonzepte unabdingbar.

Unternehmen als mögliche weitere Zielgruppe

Neben den Zugewanderten können sich die Projekte auch an weitere Zielgruppen richten, die einen entscheidenden Einfluss auf die erfolgreiche Arbeitsmarktintegration haben. Vor allem die Unternehmen spielen an dieser Stelle eine zentrale Rolle. Zum einen bilden sie einen wichtigen Netzwerkpartner, wenn es um die Vermittlung von Praktikums-, Ausbildungs- und Arbeitsstellen geht. Zum anderen sind es häufig die Unternehmen selbst, die auf Hilfe und Unterstützung bei der Integration von Neuzugewanderten angewiesen sind. Die Beschäftigung geflüchteter

¹ Neuregelungen zur Sprachförderung ab dem 01.08.2019: „Zugang für arbeitsmarktnahe*[ausgenommen sind Personen mit Beschäftigungsverbot] Gestattete mit unklarer Bleibeperspektive (z. B. aus Afghanistan, Iran, Irak, Somalia), wenn sie vor dem 1. August 2019 eingereist sind und sich seit mindestens drei Monaten gestattet in Deutschland aufhalten.“ (Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2019).

Menschen im Unternehmen kann für (insbesondere kleine) Betriebe mit Ängsten und Unsicherheiten behaftet sein. Dies betrifft häufig sowohl den Umgang mit sprachlichen Barrieren und vermeintlichen kulturellen Unterschieden als auch die Sorge vor bürokratischen Herausforderungen (Umgang mit Ausländerbehörden, Sorge vor möglichen Abschiebungen etc.). An dieser Stelle können die Fachkräfte in Arbeitsmarktprojekten als Ansprechpersonen für Unternehmen fungieren und bei Konflikten vermitteln. Aber auch jenseits konkreter Arbeitsverhältnisse können Betriebe mittels Arbeitshilfen, Fachveranstaltungen und Workshops informiert und geschult und interkulturelle Öffnungsprozesse angestoßen werden.

Entscheidet man sich für die direkte Arbeit mit Unternehmen, muss sich dies in der Arbeitszeitplanung der Fachkräfte widerspiegeln (siehe Kap. 2.2.1).

2.1.2 Einzugsgebiet

Projekte, die sich mit der Arbeitsmarktintegration Neuzugewanderter befassen, sind im (groß)städtischen Raum vor deutlich andere Herausforderungen gestellt als im ländlichen Raum. Daher ist es wichtig, bereits bei der Konzipierung eines Projektes im Blick zu haben, welches Einzugsgebiet über die Projektaktivitäten abgedeckt werden soll.

Die soziale Infrastruktur städtischer Räume ist in der Regel deutlich stärker ausgebaut als in ländlichen Regionen. Gerade mit dem Zuzug schutzsuchender Menschen hat die Angebotsvielfalt für Menschen mit Migrations- und Fluchtgeschichte in den (Groß-)Städten zugenommen. Eine besondere Herausforderung besteht daher in städtischen Regionen darin, sich einen Überblick über die Angebote vor Ort zu verschaffen, sie sinnvoll zu vernetzen und trotz der möglichen Fülle der Angebote bestehende Versorgungslücken zu schließen ohne Doppelstrukturen aufzubauen. Hierbei kann es sinnvoll sein, sich z. B. auf einen Stadtteil zu fokussieren, in dem der Bedarf durch bestehende Angebote nicht abgedeckt werden kann oder aber auf eine bestimmte „Nischenzielgruppe“, die aktuell durch das Netz bestehender Angebote fällt.

Anders verhält es sich in ländlichen Räumen. Hier besteht die Herausforderung oftmals eher darin, flächendeckende Angebote vorhalten zu können. Dies hängt nicht zuletzt mit den Auswirkungen des demografischen Wandels zusammen. Während Städte durch einen vermehrten Zuzug weiter wachsen, sinkt in den ländlichen Regionen die Bevölkerungszahl zum Teil dramatisch ab. Hierdurch wird der Erhalt einer auskömmlichen Infrastruktur immer schwieriger (Mobilität, ärztliche Versorgung, schnelles Internet etc.) (vgl. Bertelsmann Stiftung 2015). Die Integration von Neuzugewanderten in den ländlichen Raum kann daher auch mit Blick auf die Stärkung des kommunalen Raums förderlich sein. Um Neuzugewanderte gerade in Flächenkreisen zu erreichen, braucht es jedoch ein spezielles Augenmerk auf die Besonderheit ländlicher Räume. So ist vor allem die Mobilität ein zentraler Gelingensfaktor. Dies kann bedeuten, die Arbeit dezentral und verstärkt aufsuchend auszurichten, d. h., dass die Projektmitarbeitenden in die einzelnen Gemeinden/Orte fahren und vor Ort ihre Angebote durchführen. Hierzu muss jedoch die Verfügbarkeit eines Dienstwagens gewährleistet sein. Zudem müssen Fahrtzeiten in der Stellenplanung berücksichtigt werden.

Soll die Begleitung an einem zentralen Ort stattfinden, braucht es entsprechende Mobilitätsangebote für die Zielgruppe durch eine auskömmliche öffentliche Verkehrsanbindung und ggf. die Erstattung bzw. Kostenbeteiligung an Fahrkarten. Die Erfahrungen aus den Pilotstandorten zeigen zudem, dass Ehrenamtliche vor allem in großen Flächenkreisen eine wichtige Brückenfunktion einnehmen können. Zum einen können sie vor Ort in einem gewissen Rahmen die Begleitung Zugewanderter unterstützen und ergänzen. Zum anderen können gerade persönliche Netzwerke und Kontakte zu Betrieben in ländlichen Regionen als Türöffner für Neuzugewanderte fungieren. Wie bereits oben ausgeführt, hat ein Großteil der

Neuzugewanderten in den letzten Jahren über persönliche Kontakte den Einstieg in den Arbeitsmarkt geschafft.

2.2 Organisation und Infrastruktur im DRK

Vor Projektbeginn ist es ratsam, die organisatorischen Möglichkeiten und personellen Ressourcen zu klären sowie sich über die zur Verfügung stehende Infrastruktur innerhalb des DRK zu informieren.

2.2.1 Personaleinsatz und Fallberatung

Das Aufgabenprofil des DRK-JobLosen sieht die individuelle, bedarfsgerechte Begleitung von Neuzugewanderten vor. Im Rahmen der Begleitung soll sowohl Wissen über arbeitsmarkt-spezifische und lebensweltliche Aspekte in Deutschland vermittelt, Handlungskompetenzen gestärkt und Selbstwirksamkeitserfahrungen ermöglicht wie auch bei der Bewältigung persönlicher Lebenslagen unterstützt werden. Die Fachkräfte in den Projekten sollten daher über eine sozialpädagogische bzw. sozialarbeiterische Ausbildung, über (sozial-)beraterische Kenntnisse und Kompetenzen sowie über Erfahrungen im Umgang mit sozialstaatlichen Leistungen und Programmen verfügen.

Neben dem beruflichen Anforderungsprofil an die DRK-JobLosen empfiehlt es sich, vorab konkrete Aufgabenpakete zu definieren. So können die Aufgaben eines DRK-JobLosen – je nach Ausrichtung des Projektes – folgende Teilbereiche umfassen:

- die individuelle Begleitung Neuzugewanderter
- Netzwerkarbeit vor Ort z. B. zu Unternehmen, Behörden, Jobcentern, Arbeitsagenturen, IHK, HWK, anderen Beratungsdiensten, Erstaufnahme- und Gemeinschaftsunterkünften etc.
- Beratung und Unterstützung von Unternehmen
- ggf. Begleitung und Koordinierung von im Projekt tätigen Ehrenamtlichen
- Administration (Verfassen von Sachberichten etc.)
- Qualitätsentwicklung (Pflege von Dokumentationen, fachlicher Austausch, Fortbildungen)
- Öffentlichkeitsarbeit (Werben für das Projekt, Erstellen von Flyern etc.)

Ein besonderes Merkmal der DRK-JobLosen-Projekte ist die Option für Adressatinnen und Adressaten, bei Bedarf (zumindest kurzfristig) erneut in die Begleitung aufgenommen zu werden, wenn die aktuelle Lebenslage eine weitere Unterstützung notwendig macht (z. B. wenn nach der erfolgreichen Aufnahme einer Arbeit im Laufe des Arbeitsverhältnisses Konflikte entstehen). Die muss jedoch in der Fallauslastung Berücksichtigung finden, z. B. durch Kontingenzplätze.

Angesichts des breiten Aufgabenprofils ist es ratsam, im Projekt mindestens zwei Fachkräfte einzuplanen, um eine Vertretungsstruktur sicherzustellen sowie einen fachlichen Austausch im Team zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang sollten auch die DRK-internen Strukturen herangezogen werden, um zu prüfen, ob eine fachliche Anbindung z. B. an vorhandene Migrationsberatungsstellen oder andere Fachdienste möglich ist, da sich hier sowohl inhaltliche Synergieeffekte ergeben können als auch das fachliche Know-how des DRK im Bereich Integration und Zuwanderung weiterqualifiziert und erweitert wird.

Für Projekte dieser Art, die eine intensive Einzelfallbegleitung und zugleich Weiterentwicklung regionaler Netzwerkstrukturen anstreben, liegen bislang keine Richtlinien bzw. Empfehlungen zur Fallzahlauslastung pro Vollzeitstelle vor. Es empfiehlt sich daher, vor Ort eine Zeitbudgetanalyse hinsichtlich der anstehenden Aufgabenfelder vorzunehmen. Die

nachstehende Tabelle soll als Hilfestellung dienen (in Anlehnung an Marco Szlapka, Mitarbeiter beim Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung: vgl. Krüger, Szlapka, Tomaschko 2012, S. 82 ff.).

Tabelle 1: Zeitbudgetanalyse

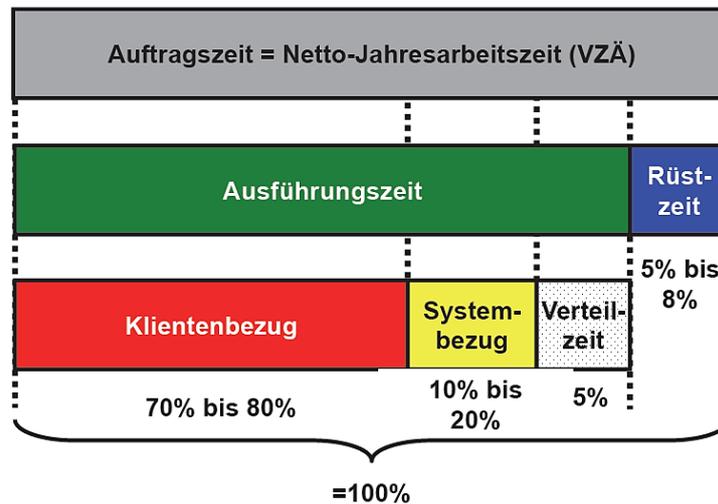
<i>Kernaufgabe</i>	<i>verbundene Aktivitäten</i>	<i>einzuhaltende Standards</i>	<i>Zeitbudget</i>
<i>Einzelfallbegleitung (bezogen auf einen Fall)</i>	<i>Beispiel: Eingangsgespräch</i>	<i>Anlegen einer digitalen und papierbasierten Akte</i>	<i>45 Minuten</i>
<i>Gruppenangebote</i>			
<i>Koordinierung von Ehrenamtlichen</i>			
<i>Netzwerkarbeit</i>			
<i>Arbeit mit Unternehmen</i>			
<i>Projektverwaltung</i>			

Neben der Zeitbudgetanalyse müssen die Aufgaben auf die zur Verfügung stehende Arbeitszeit verteilt werden. Dabei können auch Arbeitsschwerpunkte festgelegt werden. Es ist zum Beispiel zu überlegen, ob der Schwerpunkt der Arbeit auf der Einzelfallbegleitung liegen soll oder eher in der Betreuung von Ehrenamtlichen, die wiederum die direkte Arbeit mit den Ratsuchenden ausführen.

Das Modell von Stefanie Krüger, Marco Szlapka und Peter Tomaschko (siehe Abbildung 2) – hier beispielhaft für die Arbeit im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) im Jugendamt dargestellt – orientiert sich an der Netto-Jahresarbeitszeit, welche für die Ausführung der Arbeit und der

Rüstzeit (Vor- und Nachbereitung) zur Verfügung steht. Die Ausführungszeit unterteilt sich noch einmal in die Arbeit mit der Zielgruppe, den Systembezug (Netzwerkarbeit, kollegialer Austausch etc.) und die Verteilzeit (Puffer für unvorhergesehene Aufgaben) (vgl. Krüger, Szlapka, Tomaschko 2012). Dieses Modell bzw. die prozentuale Verteilung sind je nach Projekt und Ausrichtung individuell festzulegen. Nehmen die Netzwerkarbeit und Begleitung von ehrenamtlich Engagierten einen hohen Stellenwert ein, wird der prozentuale Anteil wahrscheinlich eher niedriger ausfallen.

Abbildung 2: Bestandteile der Arbeitszeit (Krüger, Szlapka, Tomaschko 2012: S. 94)



Bei der Festlegung der Personalstellen ist es zudem sinnvoll, auch die potenzielle Anzahl von Ratsuchenden zu berücksichtigen (Anzahl Geflüchteter / Neuzugewanderter / Menschen mit Migrationshintergrund im Einzugsgebiet).

2.2.2 Räumlichkeiten

Je nachdem, ob die Begleitung und Beratung Neuzugewanderter dezentral oder zentral (z. B. in den Räumlichkeiten des DRK) stattfinden soll, müssen auch die entsprechenden räumlichen Voraussetzungen frühzeitig ins Auge gefasst werden.

Über persönliche Lebensperspektiven mit den damit verbundenen Wünschen und auch Ängsten mit einer dritten Person zu sprechen, ist immer ein höchst sensibler Prozess, der in einer vertrauensvollen und wertschätzenden Atmosphäre stattfinden sollte. Unabhängig von einer dezentralen (z. B. wöchentliche Sprechstunden in Bürgerbüros oder Stadtteilzentren) oder zentralen (z. B. im DRK-Verband) Projektausrichtung sollten die Beratungsräume daher so gestaltet sein, dass Privatsphäre ermöglicht und eine einladende und offene Grundstimmung vermittelt wird. Dies kann durch eine entsprechende Möblierung (z. B. durch runde Tische, die eine Kommunikation auf Augenhöhe ermöglichen) und die Bereitstellung von Getränken als wertschätzende Geste erfolgen.

Über den Gesprächsraum hinaus empfiehlt sich ein Wartebereich, in dem Informationsmaterialien ausgelegt werden können. Wartebereich und Beratungsraum müssen so voneinander abgetrennt sein, dass die Gespräche in einem geschützten Rahmen möglich sind.

Finden die Gespräche in den Büroräumen der Fachkräfte statt, sollte vor allem mit Blick auf die Privatsphäre und die Datenschutzvorschriften darauf geachtet werden, dass persönliche Dokumente und Akten in Schränken oder Ähnlichem sicher verwahrt werden können.

2.3 Netzwerkarbeit vor Ort

Die Integration Neuzugewanderter ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die nicht einem Leistungsbereich oder Träger allein überlassen werden kann. Es braucht jedoch Stellen, an denen Integration als ganzheitlicher Prozess im Blick behalten wird und Integrationsstränge sinnvoll miteinander verknüpft werden. Die Netzwerkarbeit und die Koordinierung von Leistungen im Einzelfall stellen besondere Charakteristika der DRK-JobLotsen-Projekte dar.

Die Erfahrungen aus den Pilotstandorten haben gezeigt, dass die Einbindung in vorhandene und der Aufbau neuer Netzwerkstrukturen notwendige Voraussetzungen darstellen, um eine adäquate Einzelfallbegleitung zu ermöglichen. Vor allem der Kontakt zu Betrieben, zu Behörden, zu Jobcentern, zu Arbeitsagenturen sowie zur Industrie- und Handelskammer und Handwerkskammer ist von Bedeutung, um über aktuelle Förderprogramme und -möglichkeiten informiert zu sein.

Zugleich sollen die DRK-Projekte Bestandteil einer regionalen Infrastruktur sein und an vorhandene Fachstellen und Angebote anknüpfen bzw. diese sinnvoll ergänzen.

Mit Blick auf die heterogenen Bedarfslagen von Neuzugewanderten braucht es ein breites Unterstützungsnetzwerk, auf das im Einzelfall zurückgegriffen werden kann. Die folgende Tabelle wurde mit den Pilotstandorten im Rahmen eines gemeinsamen Workshops erarbeitet und zeigt exemplarisch das mögliche Kontaktnetzwerk der DRK-JobLotsen (die Tabelle findet sich als Vorlage im Anhang).

Tabelle 2: Mögliches Kooperationsnetzwerk der DRK-JobLotsen

	<i>Zu welchen Themen?</i>	<i>In welcher Form soll die Kooperation stattfinden?</i>
<i>Migrationsberatungsstellen / Jugendmigrationsdienste</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sprachförderung ▪ asyl- und aufenthaltsrechtliche Fragestellungen (Familiennachzug, Aufenthaltsstatus, rechtliche Anforderungen, die den Arbeitsmarkt betreffen, Härtefälle) ▪ lebensweltliche Orientierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gegenseitiges Verweisen und Unterstützen (enge Zusammenarbeit in beide Richtungen bei spezifischen Bedarfen) ▪ Austausch zu spezifischen Fragen/Themen
<i>Psychosoziale Beratung</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ängste, Depressionen, Traumata etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ einzelfallbezogen ▪ bei entsprechenden Anzeichen
<i>Asylsozialberatung</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansprache von Ratsuchenden (Wer benötigt enge Begleitung durch einen DRK-JobLotsen? Wer ist geeignet?) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gegenseitiges Verweisen und Unterstützen ▪ Austausch zu spezifischen Fragen/Themen
<i>Sprachkursträger, Integrationskurs-träger</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewinnung neuer Ratsuchender (Wer benötigt enge Begleitung durch einen DRK-JobLotsen? Wer ist geeignet?) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontaktaufnahme, wenn Sprachförderung nötig ist ▪ Bekanntmachung der eigenen Arbeit ▪ Austausch zu spezifischen Fragen/Themen
<i>IQ-Netzwerk</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anerkennung von Qualifikationen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ einzelfallbezogen ▪ Weiterleitung an das IQ-Netzwerk
<i>Migrant*innen-selbstorganisatio-</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ z. T. Fragen/Bedarfe der MSO an die Fachkräfte ▪ Einblicke in die Bedarfe/Probleme der 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ konstanter Kontakt ▪ Bekanntmachung der eigenen Arbeit

<i>nen (MSO)</i>	<p>Zielgruppe</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewinnung neuer Ratsuchender (Wer benötigt enge Begleitung durch einen DRK-JobLotsen? Wer ist geeignet?) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Austausch zu spezifischen Fragen/Themen
<i>Arbeitsagenturen/Jobcenter</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ alle Themen im Bereich Ausbildung, Arbeitsmarkt, Förderangebote etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kurze Wege (Telefon, face-to-face) ▪ fallbezogene und fallunabhängige Zusammenarbeit (Kontaktpflege): fallbezogen bis zur Vermittlung der jeweiligen Personen in ein Arbeitsverhältnis; fallunabhängig zur Besprechung von standardisierten Abläufen, wiederkehrenden Problemen ▪ Austausch zu spezifischen Fragen/Themen
<i>Ausländerbehörde</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ alle Themen, die das Aufenthalts- und Asylrecht betreffen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kurze Wege (Telefon, face-to-face) ▪ fallbezogene und fallunabhängige Zusammenarbeit (Kontaktpflege): fallbezogen bis zur Vermittlung der jeweiligen Personen in ein Arbeitsverhältnis; fallunabhängig zur Besprechung von standardisierten Abläufen, wiederkehrenden Problemen ▪ Austausch zu spezifischen Fragen/Themen
<i>Betriebe, Unternehmen</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ z. T. Fragen/Bedarfe der Betriebe an die Fachkräfte ▪ ggf. Betriebe als eigene Zielgruppe von Angeboten im Projekt ▪ Unterstützung und Vermittlung bei Konflikten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ konstanter Kontakt ▪ kurze Wege (Telefon, face-to-face) ▪ Austausch zu spezifischen Fragen/Themen
<i>Kammern</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zur Kontaktaufnahme mit Unternehmen ▪ Informationen über Angebote und Förderprogramme ▪ Konzipierung gemeinsamer Angebote 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ konstanter Kontakt ▪ Austausch zu spezifischen Fragen/Themen
<i>Beratungsstellen (Leben, Sucht, Schulden, Ehe-, Familien- und Erziehungsberatung)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ spezifische Bewältigungsaufgaben jenseits vom Arbeitsmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ einzelfallbezogen ▪ gegenseitiges Verweisen und Unterstützen ▪ Austausch zu spezifischen Fragen/Themen

DRK-interne Netzwerkstrukturen

Über die regionalen Netzwerke vor Ort hinaus sollte auch eine Vernetzung mit den DRK-internen Strukturen stattfinden.

Ist die Einbindung von ehrenamtlich Tätigen (z. B. als JobPaten) im Projekt angedacht, sollte die Vernetzung mit den Ehrenamtskoordinationsstellen der *örtlichen Verbände* angestrebt werden. Hierüber können Ehrenamtliche für die Mitarbeit im Projekt gewonnen und eine strukturelle und fachliche Anbindung an das DRK, z. B. für Weiterqualifizierungen, gewährleistet werden.

Auf der *DRK-Landesebene* können Foren und Arbeitsgruppen genutzt werden, um einen landesweiten fachlichen Austausch und übergreifende Fortbildungen zu ermöglichen.

Auf *DRK-Bundesebene* unterstützt das Generalsekretariat die Projekte durch Fachtagungen und gegebenenfalls Vernetzungstreffen sowie Instrumente der Qualitätsentwicklung.

Bundesweite Netzwerke

Neben den regionalen Netzwerken und den DRK-Strukturen kann auch eine bundesweite Vernetzung mit Akteuren, die sich in der Integration Neugewanderter engagieren, sinnvoll sein. Zu nennen sind hier unter anderem:

- *NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge*

Das bundesweite NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge ist eine Initiative des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK), gefördert durch das Bundeswirtschaftsministerium. Das Netzwerk unterstützt Betriebe aller Größen, Branchen und Regionen, die geflüchtete Menschen beschäftigen oder sich ehrenamtlich engagieren wollen. Auf der Internetseite findet sich auch eine Suchmöglichkeit direkt zu den beteiligten Unternehmen.

www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de

- *Wir zusammen*

„Wir zusammen“ ist ein Netzwerk überwiegend großer Unternehmen im gesamten Bundesgebiet. Auf der Internetseite werden einige der Initiativen für die Integration von Flüchtlingen dargestellt.

www.wir-zusammen.de

3. Projektbausteine

3.1 Angebotsformate

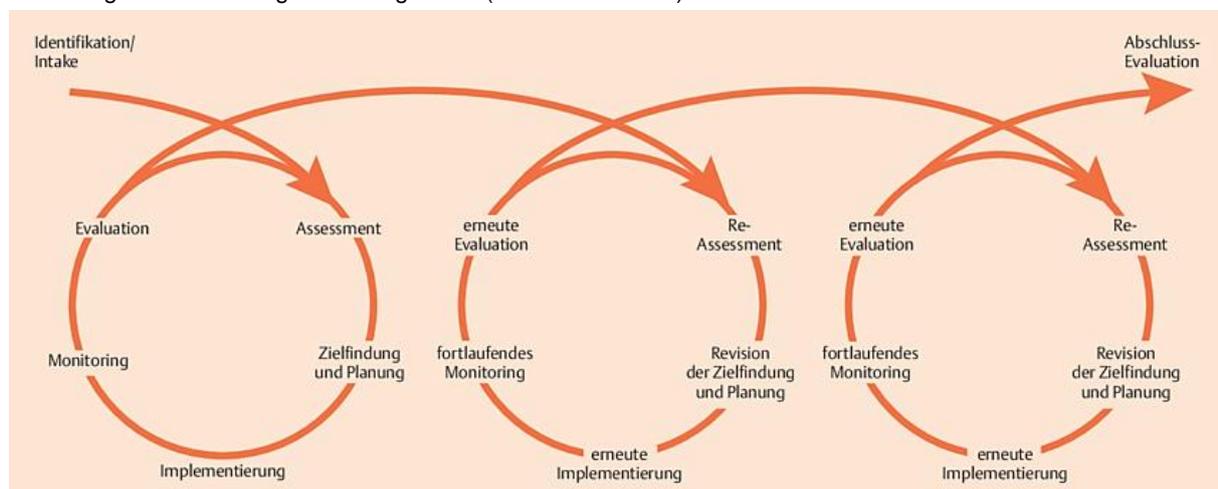
Die Ausgestaltung von Projekten im Bereich der Arbeitsmarktintegration von Neuzugewanderten kann sich von Standort zu Standort erheblich unterscheiden. Welche Angebotsformate bereitgestellt werden, hängt von unterschiedlichen Faktoren wie etwa der personellen und finanziellen Ausstattung, den räumlichen Gegebenheiten, den spezifischen Bedarfen vor Ort sowie den vorhandenen Netzwerkstrukturen ab. Im Folgenden werden die Formate vorgestellt, die sich an den drei Pilotstandorten bewährt haben bzw. die im Rahmen der gemeinsamen Workshops diskutiert wurden. Grundlage sind also die Erfahrungen, die die Mitarbeitenden vor Ort gemacht haben und die im Sinne von *good practice* als Anregung für die eigene Projektarbeit genutzt werden können.

3.1.1 Einzelfallbegleitung

Ziel von Einzelfallbegleitung ist es, Personen dabei zu unterstützen, erfolgreiche Strategien zur Lösung ihrer individuellen Probleme zu finden. Grundlage für eine gelingende Einzelfallbegleitung ist die enge Beziehungsarbeit zwischen dem JobLotsen und den Ratsuchenden. Im Unterschied zu anderen beratenden Stellen im Migrationsbereich soll den Ratsuchenden eine alltagsnahe Ansprechperson zur Seite gestellt werden, die sie bei ihren individuellen Bewältigungsaufgaben aktiv unterstützt. Der Fokus des DRK-JobLotsen liegt dabei auf der engen Begleitung von neuzugewanderten Menschen auf ihrem Weg in ein Ausbildungs- oder Arbeitsverhältnis – bei Bedarf aber auch über den Eintritt in ein Beschäftigungsverhältnis hinaus. Dabei zeigen sich häufig andere Unterstützungsbedarfe, die die Ausbildungs- oder Arbeitsmarktintegration beeinflussen können – wie etwa familiäre Problemlagen, aufenthaltsrechtliche Unsicherheiten oder die Bearbeitung von fluchtbedingten Problemen (Sorge um Angehörige, Ängste, Identitätskonflikte etc.). Auch können grundlegende Kompetenzen, die im Alltag unverzichtbar sind (wie etwa die Schaffung einer klaren Tagesstruktur oder die Einhaltung von Terminen) für einzelne Personen bereits eine Herausforderung darstellen. Die Begleitung des DRK-JobLotsen nimmt auch solche Unterstützungsbedarfe in den Blick und ist somit als längerfristiger und vor allem ganzheitlicher Prozess zu verstehen, der das Gegenüber als Menschen wahrnimmt, der in seinen unterschiedlichen individuellen Lebenszusammenhängen betrachtet werden muss.

Bei der Einzelfallbegleitung lassen sich – angelehnt an das in der Sozialen Arbeit verbreitete Verfahren des *Case Management* – verschiedene Phasen unterscheiden, die den Beratungsprozess strukturieren können (siehe Abb. 3).

Abbildung 3: Case-Management-Regelkreis (Ewers 2007: S. 7)



Kontaktaufnahme/Fallaufnahme

Die Kontaktaufnahme von bzw. zu Ratsuchenden erfolgt in der Regel über die aufsuchende Arbeit der JobLotsen in den Sozialräumen der Zielgruppe (z. B. in Gemeinschaftsunterkünften), durch einen persönlichen Besuch im Rahmen offener Sprechstunden, über Telefon oder E-Mail oder durch die Vermittlung durch Dritte. Im Erstkontakt gilt es zunächst zu klären, ob das Anliegen einer ratsuchenden Person im Rahmen des Projektes bearbeitet werden kann oder ob eine Weiterleitung an eine andere Stelle sinnvoll ist. Hilfreich ist es dabei, auf eine Übersicht über andere Beratungsstellen und Institutionen zugreifen zu können, auf die ggf. verwiesen werden soll (siehe Kap. 2.3).

Wird eine Begleitung im Rahmen des Prozesses als sinnvoll erachtet, sollte zeitnah ein Beratungstermin angeboten und vereinbart werden, um der ratsuchenden Person zu signalisieren, dass ihr Anliegen ernstgenommen wird. Hilfreich kann es sein, eine Terminbestätigung per E-Mail zu versenden, um etwaige Missverständnisse von vornherein auszuschließen und ggf. darauf hinzuweisen, welche Unterlagen zum Erstberatungstermin mitgebracht werden sollen. Einfache und verständliche Formulierungen tragen dazu bei, potenzielle Unklarheiten zu vermeiden.

Falleinschätzung, Zielvereinbarung und Maßnahmenplanung

Im ersten Beratungsgespräch steht die Falleinschätzung (*Assessment*) sowie die auf den individuellen Bedarf abgestimmte Zielvereinbarung und Maßnahmenplanung im Vordergrund.

In einem ersten Schritt geht es darum, das Anliegen der ratsuchenden Person und den Begleitungsbedarf zu erfassen. Wie bereits mehrfach beschrieben wurde, stehen neuzugewanderte Menschen oft vor individuellen Bewältigungsaufgaben, die ihrer beruflichen Eingliederung vorgelagert sind oder diese beeinflussen. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, im ersten Beratungsgespräch sowohl berufliche Kenntnisse und Kompetenzen zu erfassen wie auch Themen anzusprechen, die stärker die persönliche Lebenssituation betreffen (Familiensituation, Wohnsituation, Gesundheitszustand etc.).

Gute Erfahrungen wurden auch damit gemacht, neben der Problembeschreibung die Stärken und Ressourcen zu erfassen, die die Personen mitbringen. Dies können persönliche Fähigkeiten sein, genauso aber auch enge soziale Beziehungen (Familie, Freundinnen und Freunde), außerfamiliäre Kontakte bzw. Netzwerke (Vereine, Nachbarschaft, Ehrenamtliche, Lehrkräfte etc.) oder finanzielle Mittel. All diese Ressourcen können nützlich sein, um persönliche Ziele zu erreichen. Hilfreiche Instrumente können dabei Netzwerkkarten (siehe Vorlage im Anhang) und Stärken-/Ressourcenkarten sein. Für die Berücksichtigung und Einhaltung des Datenschutzes ist es in diesem Zusammenhang dringend erforderlich, dass die Ratsuchenden eine Einverständniserklärung zur Speicherung und Verarbeitung personenbezogener Daten unterzeichnen.

Auf Grundlage der gesammelten Informationen erfolgt in einem zweiten Schritt eine gemeinsame Zielvereinbarung und Maßnahmenplanung. Wichtig ist es hierbei, möglichst kleinschrittige Handlungsziele und Maßnahmen zu formulieren, die dem Ratsuchenden eine konkrete Idee davon vermitteln, was als Nächstes zu tun ist.

Der Standort Hannover hat zu diesem Zweck ein eigenes Instrument entwickelt, das an sogenannte „Hilfepläne“ angelehnt ist, wie man sie aus der Kinder- und Jugendhilfe kennt. Mit Hilfe dieses Instruments – das es zur leichteren Verständlichkeit auch in einfacher Sprache gibt – lassen sich die Beratungsgespräche gut strukturieren. Zudem erlaubt es die Hilfeplanvorlage, die Falleinschätzung sowie die Zielvereinbarung und Maßnahmenplanung so zu dokumentieren, dass eine kontinuierliche Arbeit an den vereinbarten Zielen und Maßnahmen erleichtert wird. Das ausgefüllte Dokument kann am Ende des Beratungsgesprächs ausgedruckt und den Ratsuchenden zur Verfügung gestellt werden. Dies erlaubt es ihnen, im Nachgang noch einmal zu rekapitulieren, was besprochen und vereinbart wurde, und trägt zudem zur Transparenz des Beratungsprozesses bei.

Wichtig ist, am Ende des ersten Beratungsgesprächs einen nächsten Termin bzw. das konkrete weitere Vorgehen zu vereinbaren, damit Verbindlichkeit hergestellt wird und der Prozess ins Laufen kommt.

Unterschiedliche Einschätzungen gab es im Hinblick auf „Vereinbarungen“ oder „Verträge“, die nach dem ersten Beratungsgespräch von beiden Seiten unterzeichnet werden und damit den Eintritt in eine Begleitung markieren. Einerseits können solche Dokumente den

neuzugewanderten Personen signalisieren, dass ihre Anliegen ernst genommen werden, und (für beiden Seiten) eine gewisse Verbindlichkeit herstellen. Andererseits konterkarieren sie in gewissem Maße das Prinzip der Freiwilligkeit und vermitteln möglicherweise das Bild einer Behörde – eine Assoziation, die dem Selbstverständnis des DRK-JobLotsen eher entgegengesetzt und für seine Arbeit unter Umständen hinderlich sein kann.

Exkurs: Einsatz von Sprachmittelnden

In einigen Fällen kann es notwendig sein, zumindest in ersten Gesprächen Sprachmittelnde zu beteiligen, um das gegenseitige Verstehen sicherzustellen und Missverständnissen vorzubeugen. Professionelle Sprachmittelnde sind in der Lage, die mündliche bzw. schriftliche Übertragung von einer Sprache in eine andere vor dem Hintergrund kultureller Besonderheiten vorzunehmen. Zudem sind sie häufig für ein bestimmtes Fachgebiet ausgebildet und können somit auch Fachvokabular korrekt und verständlich übersetzen.

Umsetzung/Implementierung

Sobald die Ziel- und Maßnahmenplanung abgeschlossen ist, sollte für die ratsuchende Person klar sein, was getan werden muss, um die konkreten Maßnahmen Schritt für Schritt umzusetzen und somit die Zielerreichung voranzutreiben. Anders als bei der Verweisberatung, bei der zumeist Informationen vermittelt und die Ratsuchenden an andere Stellen verwiesen werden, geht es bei der Begleitung im Rahmen des DRK-JobLotsen-Projektes darum, Personen bei der Umsetzung ihrer Ziele aktiv zu unterstützen. Dies kann zum Beispiel bedeuten, dass im Rahmen eines Beratungsgesprächs telefonisch abgeklärt wird, ob ein bestimmtes Unternehmen Praktikums-, Ausbildungs- oder Arbeitsplätze für (neu-)zugewanderte Personen anbietet, welche Voraussetzungen es für eine Einstellung gibt und wie das Bewerbungsverfahren im Detail aussieht. Zu den „klassischen“ Aufgaben eines DRK-JobLotsen gehören außerdem die gemeinsame Erstellung von Lebensläufen und das Verfassen von Bewerbungsschreiben, die Kontaktaufnahme mit und die Begleitung zu potenziellen Ausbildungsstellen oder Arbeitgebern sowie die Begleitung zu Ämtern. Ziel ist es dabei, die Ratsuchenden im Sinne des *Empowerments* so weit wie möglich in die Lage zu versetzen, die vereinbarten Maßnahmen selbst umzusetzen bzw. selbstständig Hilfen zu aktivieren (z. B. indem sie Unterstützung innerhalb ihres sozialen Netzwerks finden), sie aber genau dort weitergehend zu unterstützen, wo sie an ihre Grenzen stoßen.

Wie viele Beratungsgespräche dafür nötig sind, ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Auch bestimmen bisweilen Förderlogiken von Projektmitgebern, wie umfangreich eine Begleitung letztlich sein kann. Förderlich für die Motivation der Ratsuchenden, kontinuierlich an der Umsetzung der gemeinsam vereinbarten Maßnahmen zu arbeiten, kann es aber sein, die Beratungsgespräche in einer gewissen Regelmäßigkeit anzubieten (unabhängig vom akuten Bedarf, der bei der Terminierung von Beratungsgesprächen natürlich möglichst immer berücksichtigt werden sollte). Zudem ist es empfehlenswert, bei der Projektkonzipierung im Vorfeld ungefähr abzuschätzen, welcher Beratungsturnus angestrebt wird (z. B. etwa alle ein bis zwei Wochen ein Beratungsgespräch à 45 Minuten je Beratungsfall), um eine gute Personal- und Ressourcenplanung vornehmen zu können (siehe Kap. 2.2.1).

Exkurs: Hilfreiche Haltungen und Arbeitsweisen in der Begleitung



Verlaufskontrolle und ggf. Nachsteuerung

Im laufenden Beratungsprozess sollte immer wieder überprüft werden, ob die vereinbarten Maßnahmen durchgeführt werden bzw. welche Gründe es dafür gibt, wenn dies nicht der Fall ist (*Monitoring*). Dies ist zum einen wichtig, weil sich Unterstützungsbedarfe über die Zeit verändern können und es dann wenig zielführend ist, an den „alten“ Verabredungen festzuhalten. Zum anderen wird der ratsuchenden Person so das Gefühl gegeben, dass die Vereinbarungen für alle Seiten ein hohes Maß an Verbindlichkeit besitzen und dass aktiv daran gearbeitet wird, dass der Umsetzungsprozess nicht ins Stocken gerät. Dies kann sich positiv auf die Motivation der Betroffenen auswirken.

Sollte sich etwas an der Falleinschätzung oder den Unterstützungsbedarfen einer Person geändert haben, ist ggf. eine Nachsteuerung notwendig. Dies kann bedeuten, dass die ursprünglichen Zielvereinbarungen verändert und/oder die zu Beginn der Begleitung festgelegten Maßnahmen ergänzt, modifiziert oder verworfen werden. Dies gilt es im Sinne einer guten Nachvollziehbarkeit und Transparenz sorgfältig zu dokumentieren (siehe dazu auch Kap. 4.2).

Evaluation

Ebenso wichtig wie ein klarer Start in die Begleitung des DRK-JobLotsen ist ein klares Ende. Damit ist der Zeitpunkt gemeint, nach dem erst einmal keine weiteren Beratungsgespräche mehr terminiert sind.

Zu den Besonderheiten des DRK-JobLotsen gehört allerdings, dass eine Wiederaufnahme der Begleitung zu jedem Zeitpunkt ohne bürokratische Hürden möglich ist. Erneuter Beratungsbedarf kann sich etwa ergeben, wenn am Arbeitsort neue Herausforderungen zu bewältigen sind oder wenn ein Ausbildungsabbruch / eine Beendigung eines Arbeitsverhältnisses droht oder bereits erfolgt ist. Dann ist es – insbesondere für die Menschen, deren Unterstützungsnetzwerk eher klein ist – besonders wichtig, eine Anlaufstelle zu haben, die ihnen dabei hilft, neue Perspektiven zu entwickeln und nicht in eine Abwärtsspirale zu geraten.

Das letzte (terminierte) Beratungsgespräch sollte als Abschlussgespräch konzipiert sein, in dem eine Ergebnisbewertung durch die Ratsuchenden erfolgt. Dabei gilt es zum einen zu überprüfen, ob die zu Beginn der Begleitung vereinbarten Ziele bzw. die im Beratungsprozess modifizierten / weiterentwickelten Ziele letztlich erreicht wurden. Zum anderen ist es für die Qualitätsentwicklung im Projekt unbedingt erforderlich, dass Ratsuchende die Möglichkeit erhalten, die Qualität der Begleitung durch den DRK-JobLotsen zu bewerten. Dies kann im Gespräch oder auch mittels eines (möglichst in einfacher Sprache formulierten) Evaluationsbogen erfolgen. Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:

- ✓ Haben Sie das Gefühl gehabt, dass ich / wir Ihr Fragen verstanden haben?
- ✓ Konnten Sie uns in den Beratungsgesprächen gut verstehen?
- ✓ Wie haben Sie die Atmosphäre während der Beratungsgespräche empfunden?
- ✓ Hatten Sie das Gefühl, mit Ihren Fragen bei uns willkommen zu sein?
- ✓ Konnten Sie uns immer gut erreichen?
- ✓ Was hat sich im Vergleich zu der Zeit vor der Begleitung verändert?
- ✓ Waren Sie insgesamt zufrieden mit der Begleitung?
- ✓ Was hätten Sie sich anders gewünscht?

Letztlich empfiehlt es sich, Beratungsprozesse im Gesamten und die Ergebnisbewertungen der Ratsuchenden im Besonderen im Rahmen von Teamtreffen gemeinsam zu reflektieren. Die verschiedenen Perspektiven auf eine Einzelfallbegleitung können hilfreich sein, um zu einer abschließenden Gesamteinschätzung zu gelangen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren, die für die Qualitätsentwicklung des gesamten Projekts von Bedeutung sind.

Exkurs: Gestaltung von Übergängen

Eine Besonderheit der Einzelfallbegleitung durch den DRK-JobLotsen ist die ganzheitliche Herangehensweise. Neben der Beratung neuzugewanderter Menschen zu ausbildungs- und arbeitsmarktrelevanten Fragen werden zugleich solche Unterstützungsbedarfe in den Blick genommen, die ihre private Situation betreffen bzw. deren persönlichen Alltag bestimmen. Dabei bindet der DRK-JobLotse andere Akteure wie etwa professionelle Beratungsstellen zu spezifischen Themen, Anbieter von Sprachkursen, Integrationskursen oder anderen Qualifizierungsangeboten, das Jobcenter, die Arbeitsagentur oder auch Unternehmen bedarfsorientiert ein.

Ein Qualitätsmerkmal der Arbeit eines DRK-JobLotsen stellt dabei die enge Begleitung solcher Übergänge zu anderen Unterstützungssystemen bzw. zu passenden Angeboten dar. So beschränkt sich die Vermittlung nicht nur auf eine reine Verweisberatung, bei der eine Adresse, eine Telefonnummer oder eine Ansprechperson genannt und die Kontaktaufnahme der ratsuchenden Person selbst überlassen wird. Vielmehr sollen die Personen bei Bedarf begleitet werden, sodass die bereits angedachten bzw. erfolgten Förderschritte kommuniziert und weitere Ziele aufeinander abgestimmt werden können. Für die Personen in der Beratung kann es zu Verunsicherung führen, wenn verschiedene Beratungen und Hilfen nebeneinander herlaufen, ohne einen Bezug zueinander zu haben, oder gar völlig anderen Logiken folgen.

Des Weiteren gilt es, bereits von Beginn der Begleitung an im Blick zu haben, auf welche Unterstützung bzw. Unterstützer eine Person zurückgreifen kann, wenn die enge professionelle Begleitung durch den DRK-JobLotsen endet. Der Übergang aus dem DRK-JobLotsen-Setting muss entsprechend vorbereitet werden. Zwar sollte es auch nach Beendigung der Begleitung die Möglichkeit geben, im Bedarfsfall die Beratung wiederaufzunehmen. Ziel sollte es aber

grundsätzlich sein, neuzugewanderte Menschen dabei zu unterstützen, ihr privates wie auch persönliches Leben selbstständig zu bewältigen, bzw. sie in die Lage zu versetzen, selbstständig Hilfen aktivieren zu können. Dafür müssen sie wissen, an wen sie sich bei Unterstützungsbedarf in verschiedenen Lebensbereichen wenden können. Der Auf- und Ausbau eines professionellen wie auch sozialen Netzwerkes gehört somit auch zu den Aufgaben, die im Rahmen der DRK-JobLotsen-Begleitung anstehen. Ein funktionierendes Netzwerk trägt maßgeblich dazu bei, dass der Übergang in ein eigenständiges Leben gelingt.

3.1.2 Kurse

Neben der Einzelfallberatung hat sich in der Arbeit mit Neuzugewanderten die Durchführung von Kursen bewährt, an denen – je nach Konzept und räumlichen Gegebenheiten – zwischen 5 und 20 Personen teilnehmen können. Dieses Format ermöglicht es, bestimmte Themen nicht nur im Rahmen eines Beratungsgesprächs zu besprechen, sondern aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten und darüber in den Austausch zu kommen. Zudem können die Teilnehmenden die Kurse nutzen, um Personen kennenzulernen, die sich als Neuzugewanderte evtl. in einer ähnlichen Situation befinden wie sie selbst, und so das persönliche Netzwerk erweitern.

Inhaltlich sind dabei ganz unterschiedliche Konzepte denkbar. Neben der Vermittlung von bestimmtem Wissen oder spezifischen Techniken (Sprachkurse, Computerkurse etc.) kann es um die Vermittlung von Kenntnissen gehen, die in Arbeitskontexten eine besondere Rolle spielen (Lebensläufe, Bewerbungen schreiben, Arbeitsverträge verstehen, „Knigge“ am Arbeitsplatz, Arbeitsrecht etc.). Viel Zuspruch haben an einem der drei Modellstandorte zudem Kurse gefunden, in denen lebensweltliche Themen im Fokus standen. Ziel war es vor allem, auf den akuten Informationsbedarf der Teilnehmenden einzugehen. Zugleich ging es auch darum, sich zu wichtigen Fragen des Zusammenlebens in Deutschland auszutauschen, die Teilnehmenden für bestimmte Formen des Umgangs zu sensibilisieren und gemeinsam Lösungen für Herausforderungen in ihrem neuen Lebensumfeld zu finden. Im Folgenden findet sich eine Auswahl an Inhalten, die Eingang in die Kurse gefunden haben:

- Handyverträge abschließen
- Flirten in Deutschland
- Umgang mit Fremdenfeindlichkeit/Rassismus
- Mediennutzung
- Meinungsbildung: Wie bilde ich mir meine eigene Meinung?
- Verkehrssicherheit
- Wohnverhalten (richtig heizen, lüften, Müll trennen etc.)
- Übersicht über Behörden in Deutschland
- tagespolitische Themen

Zudem gibt es vielerorts einen großen Bedarf an Alphabetisierungs- und Grundbildungskursen (vor allem zur alltagsbezogenen Anwendung von Lesen, Schreiben und Rechnen) insbesondere für die Zielgruppen, die – etwa aufgrund ihres Aufenthaltsstatus – durch das bestehende Angebotsraster fallen. So wurde berichtet, dass Geflüchtete mit Aufenthaltsgestattung oder Duldung, die nur eine niedrige Qualifizierung vorweisen können, häufig nicht die Voraussetzungen für die Teilnahme an Maßnahmen der Bundesagentur für Arbeit (BA) oder der Jobcenter erfüllen.

Als Herausforderung wurde beschrieben, dass in den angebotenen Kursen eine andere Form der Wissensvermittlung und des Lernens stattfindet als es in den Heimatländern der Teilnehmenden üblich sei. Während diese berichteten, sie seien eher Frontalunterricht gewöhnt,

werden in den Kursen vielfältige Methoden angewendet, die in der Regel eine aktive Mitarbeit und ein hohes Maß an Eigeninitiative voraussetzen. Die etwaigen Vorbehalte bzw. die Zurückhaltung einiger Teilnehmenden sollten vor diesem Hintergrund verstanden und ihnen ausreichend Zeit gelassen werden, sich auf die hiesigen Methoden einzustellen.

Gute Erfahrungen wurden zudem damit gemacht,

- die Teilnehmendenzahl eher klein zu halten, damit möglichst alle zu Wort kommen können und eine vertraute Atmosphäre entstehen kann,
- bei bestimmten Kursen bzw. Kursthemen eine Auswahl der Teilnehmenden nach bestimmten Kriterien vorzunehmen (z. B. Kurse speziell für Frauen oder für Personen mit geringer Grundbildung, im Einzelfall kann auch eine Auswahl nach Herkunftsland sinnvoll sein),
- in der Einzelfallbegleitung auf die Kursangebote aufmerksam zu machen, um Teilnehmende zu gewinnen,
- die Kurse regelmäßig (z. B. wöchentlich zu einem festen Termin) oder als Block anzubieten (z. B. Wochenendkurs),
- bei Bedarf zu ausgewählten Kursen Gäste mit einer speziellen Expertise einzuladen (z. B. beim Thema Verbraucherschutz oder Arbeitsverträge),
- den Teilnehmenden kurze Handouts in einfacher Sprache (ggf. auch in ihrer Muttersprache) an die Hand zu geben, auf denen sie die wichtigsten Informationen noch einmal in gebündelter Form finden,
- bei der Terminierung von Kursen die Erreichbarkeit durch den ÖPNV zu berücksichtigen (ggf. auch veränderte Taktungen in den Ferien),
- Fahrtkostenregelungen zu finden, die auch denjenigen eine Teilnahme an den Kursen ermöglichen, die aufgrund ihrer finanziellen Situation anfallende ÖPNV-Kosten nicht tragen können,
- die Kursräume so zu gestalten, dass eine entspannte Arbeitsatmosphäre entstehen kann,
- ggf. Ehrenamtliche in die Vorbereitung und Durchführung der Kurse einzubinden.

3.1.3 Offene Treffs

Während die Einzelfallbegleitung auf die individuelle Unterstützung und das Kursangebot in erster Linie auf die Vermittlung von Wissen und den Austausch zu unterschiedlichen Themen abzielen, geht es bei offenen Treffs darum, einen Ort zur Verfügung zu stellen, an dem sich Menschen unabhängig von vorgegebenen Inhalten begegnen können. Dieses Angebot wird in der Regel vor allem von den Personen in Anspruch genommen, die über Einzelfallbegleitung oder die Teilnahme an Kursen bereits im Projekt eingebunden sind, steht aber grundsätzlich allen Interessierten offen. Je nachdem, wie das Angebot beworben wird und welches Interesse vorliegt, kann dieser Ort auch zu einem interkulturellen Treff ausgestaltet werden.

Voraussetzung für dieses Angebot sind passende Räumlichkeiten, die zu festgelegten Zeiten verfügbar sind, sowie ausreichend personelle Ressourcen, um eine Begleitung zu gewährleisten (kann ggf. auch von Ehrenamtlichen übernommen werden).

Die offenen Treffs stellen zudem eine gute Möglichkeit dar, Einblick in die Themen zu erhalten, die neuzugewanderte Menschen besonders beschäftigen. Diese können dann wiederum als inhaltliche Bausteine in die Kurse (siehe Kap. 3.1.2) integriert werden.

3.1.4 Einzelevents

Neben den regelmäßig stattfindenden Angeboten können innerhalb der Projekte zur Arbeitsmarktintegration von Neuzugewanderten auch Einzelevents stattfinden, die einen thematischen Bezug haben (z. B. gemeinsame Fahrten zu Jobmessen) oder aber der Herstellung eines Gemeinschaftsgefühls, der Förderung des sozialen Zusammenhalts in einer Kommune etc. dienen (z. B. Feste, Ausflüge). Bei der Projektplanung sollte berücksichtigt werden, dass solche Einzelevents häufig mit einem enormen Vorbereitungsaufwand verbunden sind und bei der Durchführung personelle und finanzielle Ressourcen gebunden werden (z. B. durch die Anmietung eines Kleinbusses).

3.2 Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen

Die Einbindung von Ehrenamtlichen in Projekten der Arbeitsmarktintegration von Neuzugewanderten kann eine sinnvolle Ergänzung zur Beratung durch hauptamtlich tätige DRK-JobLotsen darstellen. Bei der Projektkonzeption gilt es allerdings, eine gründliche Abwägung zwischen den Chancen und den Grenzen bzw. Herausforderungen ehrenamtlicher Unterstützung vorzunehmen. Im Folgenden finden sich unterschiedliche Argumente, die als Entscheidungsgrundlage herangezogen werden können.

Tabelle 3: Chancen und Grenzen / Herausforderungen der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen

<i>Chancen der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen</i>	<i>Grenzen bzw. Herausforderungen der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen</i>
Die Einbindung von ehrenamtlichen JobPatern ermöglicht eine engere Begleitung der Ratsuchenden und kann zu einer Erweiterung ihres sozialen Netzwerks führen.	Ehrenamt braucht für die Organisation und Abstimmung eine intensive hauptamtliche Begleitung. Dafür müssen relativ umfangreiche zeitliche und personelle Ressourcen aufgebracht werden.
Ehrenamtliche können die Zugewanderten unter Umständen über einen längeren Zeitraum begleiten als die hauptamtlich tätigen Fachkräfte, sodass Beziehungsaufbau möglich ist, Kontinuität sichergestellt wird und Übergänge gut gestaltet werden können.	Vor dem Hintergrund des Wandels ehrenamtlichen Engagements hin zu eher kurzfristigen und punktuellen Aktivitäten in Initiativen oder Projekten ist es schwieriger geworden, Freiwillige zu finden, die bereit sind, sich über einen längeren Zeitraum auf eine Tätigkeit festzulegen.
Ehrenamtliche bringen viele Ressourcen mit, die die zur Verfügung stehenden Mittel hauptamtlicher Personen gut ergänzen können (Zeit, Kontakte, Mobilität, materielle Ressourcen etc.). Diese können vor allem im ländlichen Raum Zugänge zum Arbeitsmarkt, aber auch zu allen anderen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens eröffnen. Ehrenamtliches Engagement birgt zudem das Potenzial, niedrighschwellige Zugänge für Frauen zu schaffen.	Gibt es innerhalb eines DRK-Kreisverbands oder Ortsvereins keine Ehrenamtskoordination (im Flüchtlingsbereich), ist der Aufwand der Ehrenamtsakquise ggf. zu groß, um im Rahmen eines Einzelprojektes geleistet zu werden.
Über die Einbindung von Ehrenamtlichen kann der Wirkungskreis der Projektarbeit vergrößert und somit ein (kleiner) Beitrag zum gesellschaftspolitischen Diskurs geleistet sowie	Ehrenamtliche sind mitunter „überengagiert“ und können ihr Gegenüber damit überfordern. Auch kommt es vor, dass Ansprüche angemeldet werden („Mein-Flüchtling-

zivilgesellschaftliches Engagement insgesamt gestärkt werden.

Phänomen“), die nicht angebracht sind. Die Zusammenarbeit kann dadurch erheblich erschwert werden.

Aus der Erfahrung der Modellprojekte lassen sich folgende Hinweise für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen ableiten:

- **Gute inhaltliche und organisatorische Planung:** Der Einsatz von Ehrenamtlichen bedeutet sowohl für die engagierten Menschen als auch für die hauptamtliche Begleitung einen zum Teil großen zeitlichen Aufwand, der neben vielen weiteren Aufgaben und Tätigkeiten (im privaten wie im beruflichen Kontext) gestemmt werden will. Um ein möglichst effektives Arbeiten zu garantieren, ist es empfehlenswert, von Beginn an ein gutes Zeit- und Organisationskonzept zu haben. Dazu gehört die Klärung folgender Fragen:
 - Welche Aufgaben sollen die Ehrenamtlichen übernehmen? Zur Abgrenzung: Welche Aufgaben gehören hingegen in „professionelle Hände“?
 - Welche Kompetenzen sollten sie dafür (im Idealfall) mitbringen?
 - Wie viel Zeit müssen die Ehrenamtlichen für die Erledigung dieser Aufgaben mindestens einplanen?
 - Wie genau soll die Begleitung der Ehrenamtlichen gestaltet sein (Ausführungen zu zwei denkbaren Modellen finden sich weiter unten im Text ab Seite 28)?
 - Wer übernimmt die Begleitung der Ehrenamtlichen?
 - In welcher Regelmäßigkeit finden gemeinsame Treffen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen statt?
 - Welche Räumlichkeiten stehen dafür zur Verfügung?
 - Welche weiteren Leistungen können angeboten werden (Fahrtkostenerstattung, Qualifizierungs- und Fortbildungsmöglichkeiten, Supervision, Versicherungsschutz etc.)?
- **Vielfältige Ansprache:** Viele DRK-Kreisverbände und -Ortsvereine können bei der Suche nach ehrenamtlicher Unterstützung (im Flüchtlingsbereich, aber auch darüber hinaus) auf eine gut aufgestellte Ehrenamtskoordination zurückgreifen. An anderen Standorten fehlt hingegen eine interne Struktur zur Anwerbung und Koordination von Ehrenamtlichen oder aber die zeitweise bereitgestellten Mittel zum Aufbau von Ehrenamtsstrukturen im Flüchtlingsbereich laufen in absehbarer Zeit aus. Wie in Tabelle 1 dargestellt, muss dann eine Abwägung erfolgen, ob der Aufwand der Ehrenamtsakquise im Rahmen eines Einzelprojektes geleistet werden kann. Bei eigenständiger Akquise sollten unterschiedliche Zugänge genutzt werden, um potenzielle Freiwillige bestmöglich zu erreichen:
 - persönliche Ansprache sowohl durch Hauptamtliche als auch durch bereits ehrenamtlich Engagierte im persönlichen Umfeld, auf (Informations-)Veranstaltungen, in Bildungseinrichtungen wie Volkshochschulen und Universitäten, bei Migrantenselbstorganisationen etc.
 - direkte Ansprache ehemaliger Ratsuchender
 - Anfrage bei kommunalen Ehrenamtskoordinationsstellen, die am Ehrenamt interessierte Personen gezielt weitervermitteln können
 - Schalten von Anzeigen in Printmedien (Lokalpresse, Anzeigenzeitungen, Amtsblätter, kostenlose Sonntagsblätter etc.)
 - Platzierung von Erfahrungsberichten ehrenamtlich Engagierter oder von Berichten über konkrete Ereignisse mit Projektbezug in lokalen Presseerzeugnissen, um auf diese Weise Interesse zu generieren

- Aushänge, Flyer an öffentlich zugänglichen Orten (ggf. auch in „Ersttütten“, um Studierende zu erreichen)
- Information über ehrenamtliches Engagement über den Internetauftritt des DRK-Kreisverbandes bzw. -Ortsvereins und ggf. über die Projekthomepage

Nicht nur im Sinne der interkulturellen Öffnung des DRK, sondern auch im Hinblick auf ihre Erfahrungen und Kompetenzen ist es wünschens- und empfehlenswert, auch Menschen mit Migrations- oder Fluchthintergrund als Ehrenamtliche zu gewinnen.

- **Gelungener Einstieg in die Zusammenarbeit:** Bei Begegnungen entscheiden oft die ersten Momente darüber, ob Interesse am Gegenüber besteht oder nicht. Ähnlich wichtig für einen gelingenden Einsatz von Ehrenamtlichen ist ein guter Einstieg in die Zusammenarbeit. Das erste Gespräch zwischen der hauptamtlich zuständigen Person und der oder dem Ehrenamtlichen dient daher neben der Informationsvermittlung in Bezug auf das Aufgabenfeld und der Klärung von Rechten, Pflichten und gegenseitigen Erwartungen auch dem persönlichen Kennenlernen. Hilfreich kann es zudem sein, zum ersten Gespräch zusätzlich eine bereits ehrenamtlich aktive Person einzuladen, die von ihren persönlichen Erfahrungen berichten und Fragen dazu beantworten kann. Gelingt es, im Rahmen des Gespräches zu vermitteln, dass mit der Tätigkeit verantwortungsvolle Aufgaben verbunden sind, gleichzeitig aber immer professionelle Unterstützung gewährleistet ist und zudem die Freiwilligkeit bewahrt wird, kann das die nötige Verbindlichkeit fördern. Insbesondere vor dem Hintergrund des Wandels des Ehrenamts hin zu eher kurzfristigem und punktuelltem Engagement muss deutlich gemacht werden, dass zwar ein gewisses Maß an Verbindlichkeit unumgänglich ist, dass es aber auch die Möglichkeit gibt, Verabredungen kurzfristig abzusagen oder sich zwischendurch „Auszeiten“ zu nehmen. Ehrenamt darf nicht zur persönlichen Belastung werden.
- **Beziehung aufbauen / Begleitung anbieten:** Eine enge Begleitung der Ehrenamtlichen über die Einstiegsphase hinaus ist dringend notwendig, um ihnen einerseits das Wissen und die Sicherheit zu geben, die sie für die Ausübung ihrer Tätigkeiten benötigen, um andererseits aber auch ein gewisses Maß an „Kontrolle“ zu behalten. Dafür braucht es eine geeignete Form des regelmäßigen Austausches, Raum für Reflexion und Angebote der Supervision (insbesondere auch zur Verarbeitung von Erfahrungen, die mit dem Thema Flucht gemacht werden). Wichtig ist dabei neben einem achtsamen und respektvollen Umgang miteinander auch eine gewisse Ausgewogenheit von Nähe und Distanz. Letztere kann es einfacher machen, in schwierigen Situationen oder im Konfliktfall auch mal „durchzugreifen“ und deutlich zu machen, wo Grenzen – zum Beispiel im Umgang mit Personen, die auf Unterstützung angewiesen sind – liegen.
- **Wertschätzung zeigen:** Zu einer guten Begleitung gehört immer auch die Wertschätzung ehrenamtlichen Engagements. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, den freiwilligen Einsatz zu würdigen. Im Folgenden sind einige davon genannt:
 - Wertschätzung durch einen achtsamen und respektvollen Umgang miteinander
 - Wertschätzung durch regelmäßig stattfindende Austausch- und Reflexionstreffen sowie die Bereitstellung von Qualifizierungsangeboten
 - Danksagung in Form kleiner Geschenke
 - Infowände in den Räumlichkeiten des DRK mit Fotos der Ehrenamtlichen und ihrer Einsatzbereiche
 - Berichte über ehrenamtliche Tätigkeiten in DRK-internen Publikationen sowie in Gemeindezeitungen, Stadtteilpresse usw.
 - Feste zur Würdigung von Ehrenamtlichen
 - regelmäßige Einladung der Ehrenamtlichen zu Veranstaltungen und Festen des DRK

- persönliche Vorstellung der Ehrenamtlichen und Berichte über ihr Engagement im Rahmen von Veranstaltungen

Bei der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen sind verschiedene Modelle denkbar. Im Folgenden werden zwei Konzepte vorgestellt, die in den Pilotstandorten umgesetzt bzw. im Rahmen eines gemeinsamen Workshops diskutiert wurden. Sie können als Anregung dienen, wie die Einbindung Ehrenamtlicher in die DRK-Projektarbeit gelingend ausgestaltet werden kann.

JobPaten-Modell

Das JobPaten-Modell sieht vor, dass die professionellen DRK-JobLotsen bei der Begleitung Neuzugewanderter durch einen ehrenamtlich tätigen JobPaten unterstützt werden. Der JobPate dient als Kontakt- und Vertrauensperson und ermöglicht eine enge Alltagsbegleitung der Ratsuchenden. Folgende Aufgaben können in den Tätigkeitsbereich eines JobPaten gehören:

- Begleitung der Ratsuchenden zu Ämtern und Behörden
- Unterstützung bei beruflichen Belangen (z. B. im Bewerbungsprozess, Herstellen von Kontakten zu Unternehmen, Vermittlung bei Verständigungsschwierigkeiten mit dem Arbeitgeber)
- Unterstützung bei persönlichen Belangen (z. B. Wohnungssuche, Organisation von Kinderbetreuung, Vermittlung in einen Verein)
- Unterstützung im Sprachlernprozess (z. B. als Sprachtandem oder über gemeinsame Unternehmungen)
- Vermittlung von Alltagswissen (z. B. bezüglich des Abschließens von Verträgen, der Einrichtung eines Kontos, der Umgangsweise mit Personen anderen Geschlechts)
- ggf. Sprachmittlung im Beratungsgespräch

Eine JobPatenschaft kann zudem dazu führen, dass sich das soziale Netzwerk Neuzugewanderter erweitert. Der Aufbau enger nicht-professioneller Beziehungen wiederum ist eine gute Voraussetzung dafür, dass die Personen auch nach der Begleitung durch einen hauptamtlichen DRK-JobLotsen oder durch andere professionelle Beratende ausreichend Unterstützung finden, um ihren Alltag gut bewältigen zu können.

Der zeitliche Aufwand für den Aufbau solcher JobPatenschaften sowie für die Koordinierung und Begleitung der Ehrenamtlichen ist relativ hoch und sollte im Rahmen der organisatorischen Planungen gut bedacht werden.

Aufbau und fachliche Begleitung eines projektbezogenen „Ehrenamtpools“

Im Rahmen eines gemeinsamen Workshops zur Weiterentwicklung der bestehenden Projekte im Bereich der Arbeitsmarktintegration von Neuzugewanderten wurden innovative Modelle zur Einbindung von Ehrenamtlichen in die Projektarbeit diskutiert. Hintergrund war vor allem die von allen Standorten geteilte Erfahrung, dass die Begleitung von JobPatenschaften im Sinne von allein verantwortlichen Bezugspersonen für Neuzugewanderte sehr zeitintensiv ist und auch die Ehrenamtlichen zum Teil übermäßig stark gefordert sind. Zudem wurde berichtet, dass der Umgang mit „überengagierten“ Ehrenamtlichen schwierig sei, bei denen das Verhältnis zwischen Nähe und Distanz aus dem Gleichgewicht gekommen sei, und dies dann zu Lasten der Neuzugewanderten gehen könne.

Aus diesen Überlegungen ergab sich die Idee zu einem Modell, bei dem ein kleines Team von ca. fünf Ehrenamtlichen aufgebaut und seitens einer Fachkraft im Sinne einer „Teamleitung“ begleitet wird. Ziel dieses Modells ist es, die individuellen Stärken der einzelnen Ehrenamtlichen herauszuarbeiten (z. B. über eine Stärken-Schwächen-Analyse), sie fachlich entsprechend ihres zukünftigen „Einsatzgebietes“ innerhalb des Projektes zu schulen und letztlich an den Stellen

einzusetzen, an denen Unterstützungsbedarf besteht. Dies kann zum Beispiel bedeuten, dass eine Person den Neuzugewanderten vorrangig bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen zur Seite steht, eine andere Person Begleitung bei Ämter- und Behördengängen anbietet und ggf. auch eine Person Aufgaben im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit übernimmt und damit das Projektteam entlastet. Die Ehrenamtlichen sind somit nicht mehr für alle Anliegen einer einzelnen Person zuständig, sondern können punktuell dort Unterstützung leisten, wo ihre individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse gefragt sind.

Die Begleitung durch die professionelle Fachkraft erfolgt in diesem Modell über regelmäßige gemeinsame Treffen (z. B. monatliche Treffen à zwei Stunden), bei denen es darum geht

- die an die Fachkraft herangetragenen Unterstützungsbedarfe in konkrete Aufgabenpakete für die Ehrenamtlichen zu übersetzen und diese zu verteilen (Koordination),
- Fachlichkeit herzustellen, d. h. fachliche Impulse zu ausgewählten Themen zu geben, die die Ehrenamtlichen in die Lage versetzen, den Unterstützungsbedarfen der Neuzugewanderten gut nachkommen zu können,
- den Ehrenamtlichen Raum für Fragen, persönliche Anliegen etc. zu geben (Supervision),
- (Erfahrungs-)Austausch zu ermöglichen (z. B. im Sinne von kollegialer Fallberatung),
- zur Selbstreflexion anzuregen und damit die eigene Rolle / die eigenen Aktivitäten durch Perspektivenwechsel durchaus auch einmal kritisch zu hinterfragen sowie
- einen Rahmen zu schaffen, um geleistete Arbeit wertzuschätzen, für die Weiterarbeit zu motivieren und das Gemeinschaftsgefühl zu stärken.

Voraussetzung für die Realisierung dieser gemeinsamen Treffen ist die Bereitschaft der Fachkraft, regelmäßig Abendtermine wahrzunehmen (die natürlich im Vorfeld eingeplant und als Arbeitszeit eingerechnet werden müssen!) sowie die verbindliche Teilnahme der Ehrenamtlichen.

Insgesamt würden sich die Standorte von einem solchen Modell eine Zeitersparnis erhoffen, da die Anliegen der Ehrenamtlichen nicht mehr einzeln besprochen, sondern im Rahmen der zeitlich begrenzten Treffen gemeinsam bearbeitet werden.

3.3 Öffentlichkeitsarbeit

Zu einer erfolgreichen Projektarbeit gehört auch eine gute Öffentlichkeitsarbeit. Innerhalb der Projekte zur Arbeitsmarktintegration von Neuzugewanderten werden damit folgende Ziele verfolgt:

- Informieren der allgemeinen Öffentlichkeit über Projektaktivitäten
- Bekanntmachung der Angebote bei der Zielgruppe
- Akquise potenzieller Ehrenamtlicher, die am Projekt mitwirken wollen
- Schaffung von Zugängen zu Unternehmen und Unterstützernetzwerken
- Imageaufbau und -pflege

Eine gute Öffentlichkeitsarbeit bedient sich unterschiedlicher Kommunikationswege, um die breite Öffentlichkeit bzw. bestimmte Zielgruppen bestmöglich zu erreichen. Im Folgenden finden sich einige Hinweise dazu, welche Aspekte bei der Ausgestaltung projektbezogener Öffentlichkeitsarbeit Berücksichtigung finden sollten:

- Öffentlichkeitsarbeit macht sich nicht einfach nebenbei. Die Zuständigkeit sollte innerhalb des Projektteams klar geregelt und mit Arbeitsstunden hinterlegt sein.

- Eine klare Aufgabenbeschreibung ist Grundlage für eine gute Arbeitsplanung inkl. der Bereitstellung ausreichender personeller und finanzieller Ressourcen.
- Den zuständigen Mitarbeitenden sollten bei Bedarf Qualifikationen / Weiterbildungen angeboten werden, um sie mit den nötigen Kompetenzen auszustatten.
- Es braucht ein klares Budget für die Öffentlichkeitsarbeit.
- Ein funktionierender interner Informationsfluss sorgt dafür, dass die relevanten Informationen auch an die Öffentlichkeit bzw. an bestimmte Zielgruppen gelangen.
- Ein bestehendes Netzwerk vereinfacht den Zugang zu bestimmten Zielgruppen.

Im Rahmen der gemeinsamen Workshops wurde zudem darauf hingewiesen, dass es aus unterschiedlichen Gründen wichtig ist, Erfolgsstorys öffentlich zu machen. Berichte über die gelingende Integration neuzugewanderter Menschen in Ausbildungs- oder Beschäftigungsverhältnisse kann weitere (regional ansässige) Unternehmen anregen, sich für diese Zielgruppe zu öffnen. Auch Ehrenamtliche können durch Erfolgsstorys zu einer Mitarbeit motiviert werden, wenn deutlich wird, dass ihr Engagement zu konkreten Ergebnissen führen und dazu beitragen kann, dass neuzugewanderten Menschen das Ankommen und die Integration in Deutschland erleichtert wird. Nicht zuletzt können Berichte über gelingende Fallverläufe den gesellschafts-politischen Diskurs positiv beeinflussen, der nicht selten von Problembeschreibungen und Negativnachrichten geprägt ist.

4. Qualitätsentwicklung

Die Qualitätsentwicklung befasst sich als Bestandteil des Projektmanagements mit der Verbesserung der Qualität von Projektangeboten, Arbeitsabläufen und Kooperationen. Im Folgenden wird näher beleuchtet, welche Möglichkeiten es im Rahmen der Projektsteuerung gibt, die Qualität von Projektaktivitäten zu überprüfen, und wie eine systematische Dokumentation derselben aussehen kann.

4.1 Projektcontrolling zur Überprüfung der Qualität von Projektaktivitäten

Zentraler Bestandteil eines jeden Projektes sind klar beschriebene Projektziele. Diese Ziele müssen so formuliert sein, dass zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Projektverlauf überprüft werden kann, ob diese (bereits) erfüllt wurden. Vor diesem Hintergrund werden für die Projektziele – wie auch davon abgeleitete Handlungsziele, die auf einer konkreteren Ebene beschreiben, was im Projekt erreicht werden soll – Indikatoren festgelegt. Diese ermöglichen es, Fortschritte in den Projektaktivitäten zu messen und ggf. dort nachzusteuern, wo angestrebte Fortschritte noch nicht erreicht sind.

Unterschieden werden dabei quantitative und qualitative Indikatoren. Bei ersteren handelt es sich um Kennzahlen, die leicht gemessen (z. B. gezählt) werden können und (Teil-)Erfolge von Projektaktivitäten damit einfach darstellbar machen (wie etwa die Anzahl der Menschen, die eine Beratung durch den DRK-JobLotsen in Anspruch genommen haben, oder der Frauenanteil unter den Ratsuchenden). Qualitative Indikatoren beziehen sich hingegen auf Merkmale oder Informationen, die in Worten und nicht in Zahlen gefasst sind (z. B. Zufriedenheit der Ratsuchenden mit der Beratung durch den DRK-JobLotsen oder Verständnis für Verhaltens- und Umgangsweisen, die in Deutschland üblich sind). Diese Informationen können aus unterschiedlichen Quellen wie etwa aus Protokollen der Begleitprozesse, Interviews, Beobachtungen oder Fragebögen generiert werden. Wichtig ist es, sowohl quantitative als auch qualitative Informationen zu sammeln und systematisch zu dokumentieren, um auf dieser Grundlage Aussagen über die Fortschritte innerhalb eines Projektes sowie den Erfolg von Projektaktivitäten treffen zu können (siehe Kap. 4.2).

Für die Projektsteuerung bedeutet dies, dass es im Rahmen der Projektkonzipierung unbedingt notwendig ist, sich mit der Formulierung von Projektzielen, Handlungszielen, Maßnahmen und Indikatoren zu befassen. Diese sind die Grundlage für die Projektsteuerung im Allgemeinen und für ein gutes Qualitätsmanagement im Besonderen. Um Fortschritte analysieren und bei Bedarf zeitnah nachsteuern zu können, braucht es im Projektverlauf in regelmäßigen Abständen Reflexionsrunden im Projektteam, in denen der Stand der Zielumsetzung überprüft wird und die zu Projektbeginn formulierten Ziele, Maßnahmen und Indikatoren ggf. ergänzt, modifiziert oder verworfen werden. Auch die fachliche Anbindung an vorhandene DRK-Strukturen ist hier frühzeitig mitzudenken, um neben der projektinternen auch eine Reflexion der strategischen Ausrichtung des DRK einzubeziehen.

4.2 Dokumentation von Projektaktivitäten

Eine systematische Dokumentation der Projektaktivitäten – und insbesondere der Einzelfallbegleitung (siehe Kap. 3.1.1) – nimmt aus unterschiedlichen Gründen einen wichtigen Stellenwert in der Projektarbeit ein:

- Bei einer hohen Zahl an Einzelfallbegleitungen kann eine systematische Dokumentation dazu beitragen, den Überblick zu behalten. Sie erleichtert zudem die inhaltliche Vorbereitung auf die einzelnen Beratungsgespräche.
- Ein Dokumentationsinstrument, das es ermöglicht, ausgewählte Informationen herauszufiltern und auszudrucken, um sie dem Ratsuchenden an die Hand zu geben, kann die Transparenz im Prozess erhöhen. Die betreffenden Personen können so auch im Nachgang zu einem Beratungsgespräch noch einmal nachvollziehen, was besprochen und vereinbart wurde.
- Um Aussagen über den Umfang und die Wirksamkeit von Projektaktivitäten treffen zu können, ist eine systematische Dokumentation unerlässlich. Sie ist somit Grundlage für eine professionelle Selbstevaluation.
- Viele Fördermittelgeber verlangen eine umfassende Dokumentation der im Rahmen eines Projektes erbrachten Leistungen.

An zwei der drei Pilotstandorte wurden gute Erfahrungen mit professionell angelegten Datenbanksystemen zur elektronischen Datenverwaltung gemacht. Diese ermöglichen sowohl eine systematische Dokumentation der Einzelfallbegleitungen als auch eine gezielte Verarbeitung der gespeicherten Informationen mit verschiedenen Anwendungsprogrammen – etwa zum Zwecke der Selbstevaluation. Seitens der Fachkräfte wurden einige Aspekte genannt, die bei der Auswahl einer geeigneten Verwaltungssoftware beachtet werden sollten:

- **Quantitative und qualitative Erfassung:** Eine Verwaltungssoftware sollte es ermöglichen, sowohl quantitative Informationen zu speichern und als Teilmengen darzustellen (z. B. Zahl der in Anspruch genommenen Beratungsleistungen, Zahl der Personen aus bestimmten Herkunftsländern) als auch qualitative Daten zu erfassen (z. B. durch Textfelder für Verlaufsdokumentationen). Im Hinblick auf eine professionelle Selbstevaluation ist dies wichtig, da sich die Wirksamkeit bzw. der Erfolg von Projektaktivitäten nur zum Teil numerisch darstellen lässt (z. B. Zahl der in Ausbildung oder Arbeit vermittelten Personen). Häufig ist die Aussagekraft solcher quantitativen Informationen aber begrenzt. So kann ein gut dokumentierter Fallverlauf verdeutlichen, dass dieser als „Erfolg“ verbucht werden kann, obwohl letztlich keine Vermittlung in ein Beschäftigungsverhältnis stattgefunden hat – etwa, weil im Projektzeitraum andere Schritte wie die Bearbeitung persönlicher Lebenslagen im Fokus standen.

- **Offline-Tool:** Gute Erfahrungen wurden mit der Verwendung von Software gemacht, die offline genutzt werden kann. Die Arbeit mit einem Offline-Tool ist auch aus datenschutzrechtlichen Gründen empfehlenswert.
- **Verwendung von digitalen Zeitstempeln:** Elektronisch gespeicherte Verlaufsdocumentationen, die mit einem digitalen Zeitstempel versehen sind, können dadurch nicht mehr verändert werden. Die Verwendung solcher Zeitstempel bietet sich insbesondere dann an, wenn mehrere Personen Zugang zu einer Datenbank haben und sichergestellt werden soll, dass einmal erstellte Dokumente in ihrer ursprünglichen Form bestehen bleiben.
- **Einstellen von Dokumenten:** Um möglichst alle für einen Beratungsprozess relevanten Informationen in gebündelter Form vorliegen zu haben und somit bei Bedarf schnell darauf zugreifen zu können, ist es hilfreich, wenn in Papier- oder digitaler Form vorliegende Dokumente (eingescannt und) in die Verwaltungssoftware eingestellt werden können.
- **Gewährleistung des Datenschutzes:** Die Verwaltungssoftware muss den aktuell geltenden Datenschutzbestimmungen Rechnung tragen.

Ordner anlegen

An einem der drei Pilotstandorte wurden gute Erfahrungen damit gemacht, für die Personen in der Beratung einen persönlichen Ordner anzulegen und ihnen diesen mitzugeben. Darin können alle Beratungsprotokolle, Bescheide unterschiedlicher Ämter und Behörden, Kontaktadressen wichtiger Beratungsstellen oder anderer Ansprechpersonen, ggf. vorliegende Zertifikate etc. gesammelt und geordnet werden. Dies gibt ihnen die Sicherheit, in unterschiedlichen Situationen auf wichtige Informationen zugreifen zu können und erhöht zudem die Wahrscheinlichkeit, dass notwendige Dokumente – etwa bei Behördenbesuchen – schnell zur Hand sind. Zudem können solche Ordner zur Selbstaktivierung und Eigenständigkeit der Ratsuchenden beitragen, da diese eigenhändig auf ihre persönlichen Dokumente zugreifen können und dabei nicht (mehr) auf die DRK-JobLotsen angewiesen sind.

5. Hinweise zur Projektantragstellung

Die formalen und inhaltlichen Anforderungen an Projektanträge können sich von Fördermittelgeber zur Fördermittelgeber erheblich unterscheiden. Dennoch lassen sich einige allgemeingültige Hinweise geben, die unabhängig von den jeweiligen Förderrichtlinien gelten. Im Folgenden sind einige davon zusammengestellt:

- Aus dem Projektantrag sollte ersichtlich werden, was die besonderen Stärken des Antragsstellers sind. Anders als andere Träger ist das DRK im Bereich der Arbeitsmarktintegration von (Neu-)Zugewanderten erst seit verhältnismäßig kurzer Zeit aktiv. Zugleich können viele Verbände aber auf eine große Bekanntheit vor Ort, auf gewachsene Netzwerkstrukturen, auf einen relativ stabilen Pool an Ehrenamtlichen etc. zurückgreifen. Solche **Ressourcen** können die Umsetzung von entsprechenden Projekten erheblich erleichtern und sollten daher bei der Antragstellung unbedingt hervorgehoben werden.
- Von zentraler Bedeutung ist es zudem, in einem Projektantrag herauszuarbeiten, was das **Alleinstellungsmerkmal** des DRK gegenüber anderen Trägern bzw. das Alleinstellungsmerkmal des spezifischen Projektes oder der spezifischen Angebote gegenüber anderen Projekten oder Angeboten vor Ort ist. Wie bereits erwähnt, gibt es bereits viele Akteure, die im Bereich der Arbeitsmarktintegration von (Neu-)Zugewanderten tätig sind. Aus diesem Grund ist es umso entscheidender, nachvollziehbar darzulegen, was „das Besondere“ des neuen Projektes ist: *Warum ist*

das Projekt einzigartig? Was wird angeboten, was kein anderer tut? Darauf gibt diese Arbeitshilfe zum Teil bereits eine Antwort (langfristige und ganzheitliche Begleitung zugewanderter Menschen, Arbeitsmarkt- und Lebensweltorientierung, Niedrigschwelligkeit der Angebote, Zusammenwirken verschiedener sich ergänzender Angebotsformate etc.). Als Alleinstellungsmerkmal kann auch herausgearbeitet werden, dass das DRK vielen Geflüchteten bereits als im Ausland tätige Hilfsorganisation und/oder als Träger von Erstaufnahmeeinrichtungen oder Gemeinschaftsunterkünften bekannt ist und hierdurch zum Teil schon ein Vertrauensverhältnis zum DRK besteht. Zudem kann durch Projekte im Bereich der Arbeitsmarktintegration die „Betreuungskette“ des DRK von der humanitären Hilfe während der Flucht, über das Ankommen in Deutschland und die erste Orientierung bis hin zur gesellschaftlichen Integration erweitert werden.

- Mit dem Alleinstellungsmerkmal verbunden ist der Aspekt der Innovation. Ein Kriterium für die Förderfähigkeit eines Projektes ist häufig die Frage, ob mit diesem neue Impulse (z. B. für soziale Versorgungs- und Unterstützungssysteme) verbunden sind. Vor diesem Hintergrund sollte in einem Projektantrag immer auch der **Innovationsgehalt** beschrieben werden: *Was ist „das Neue“, das durch das Projekt angeboten/erreicht werden soll? Was unterscheidet es von früheren Projekten?* Dabei kann es auch ausreichen, die Grundidee eines bereits bestehenden Projektes aufzugreifen und einzelne innovative Aspekte besonders hervorzuheben.
- Viele Fördermittelgeber sind darüber hinaus daran interessiert zu wissen, welche Art von **Transfermöglichkeiten und Nachhaltigkeit** ein Projekt bietet. Das bedeutet, dass die Durchführung eines Projektes nicht nur ein Selbstzweck ist, sondern auch dazu führen sollte, dass durch die Praxiserfahrungen Lerneffekte erzielt werden – für die eigene Projektarbeit, aber auch für andere Akteure, die ähnliche Projekte durchführen oder vergleichbare Angebote machen. Für Projekte im Bereich der Arbeitsmarktintegration (Neu-)Zugewanderter kann dies z. B. bedeuten, dass übertragbare Instrumente (Methoden, Formulare, Vorlagen, Verfahren etc.) entwickelt werden, auf die andere Akteure zurückgreifen können. Solche Transfermöglichkeiten sollten im Projektantrag hervorgehoben werden.
- Ein guter Projektantrag zeichnet sich durch eine übersichtliche und logische **Struktur** sowie einen **roten Faden** aus, der sich durch den gesamten Antrag zieht. Es lohnt sich, noch einmal zu prüfen, ob der Aufbau eines Antrags auch für Außenstehende einfach nachvollziehbar ist (z. B. durch einen Blick auf das Inhaltsverzeichnis). Zudem empfiehlt es sich, dass die zentrale Idee des Projekts am Anfang, in der Mitte und am Ende des Projektantrags auftaucht.
- Nicht zuletzt können einige einfache Regeln beim Formulieren von Texten hilfreich sein. Im Projektantrag sollte geachtet werden auf

- ✓ aussagekräftige Formulierungen,
- ✓ kurze und einfache Sätze,
- ✓ ehrliche Angaben,
- ✓ sachliche, treffende und zukunftsweisende Formulierungen,
- ✓ eine direkte Ansprache sowie
- ✓ einen einheitlichen Stil.

6. Literatur

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2018): Bildung in Deutschland kompakt 2018. Zentrale Befunde des Bildungsberichts. Online verfügbar unter:

www.bildungsbericht.de/de/bildungsberichte-seit-2006/bildungsbericht-2018/pdf-bildungsbericht-2018/bbe18-kompakt.pdf (letzter Zugriff: 09.10.2019)

Bertelsmann Stiftung (2015): Demographischer Wandel verstärkt Unterschiede zwischen Stadt und Land. Online verfügbar unter: www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2015/juli/demographischer-wandel-verstaerkt-unterschiede-zwischen-stadt-und-land/ (letzter Zugriff: 09.10.2019)

Ewers, Michael (2007): Krankenhausbasiertes Case Management. Versorgung sicherstellen. CNE.online Certified Nursing Education. 1. 4-5. 10.1055/s-0033-1348162. Online verfügbar unter:

https://www.researchgate.net/publication/289843393_Krankenhausbasiertes_Case_Management_Versorgung_sicherstellen (letzter Zugriff 09.10.2019)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2019): Faktenpapier Migrationspaket. Was hat sich für Gestattete und Geduldete durch das „Migrationspaket“ der Bundesregierung verbessert? Online verfügbar unter: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Thema-Arbeitsmarkt/faktenpapier-migrationspaket.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (letzter Zugriff 09.10.2019)

DRK (2018): Arbeitshilfe DRK-JobLotse. Online verfügbar: https://drk-wohlfahrt.de/fileadmin/user_upload/Inklusion_und_Vielfalt/Flucht_und_Migration/20180129-Arbeitshilfe-DRK-JobLotse.pdf (letzter Zugriff 09.10.2019)

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2019): IAB-Kurzbericht. Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Ausgabe 3, Jahrgang 2019. Online verfügbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2019/kb0319.pdf> (letzter Zugriff: 09.10.2019)

Krüger, Stefanie; Szlapka, Marco; Tomaschko, Peter (2012): Personalbemessung und Steuerung in der Kinder und Jugendhilfe auf der Grundlage von Qualitätsstandards. In Bayerischer Landkreistag (Hrsg.): Strategische Steuerung der Sozial- und Jugendhilfe in Zeiten des demografischen Wandels. Dokumentation der 44. Landrätetagung. Online verfügbar unter: https://digital.zlb.de/viewer/rest/image/15686753/44_Landraetetagung_2012_WEB.pdf/full/max/0/44_Landraetetagung_2012_WEB.pdf (letzter Zugriff: 09.10.2019)

Szlapka, Marco (2009): Qualitative und quantitative Leistungsziele: Ein Modell zur Berechnung des Personalbedarfs im Allgemeinen Sozialdienst. Online verfügbar unter:

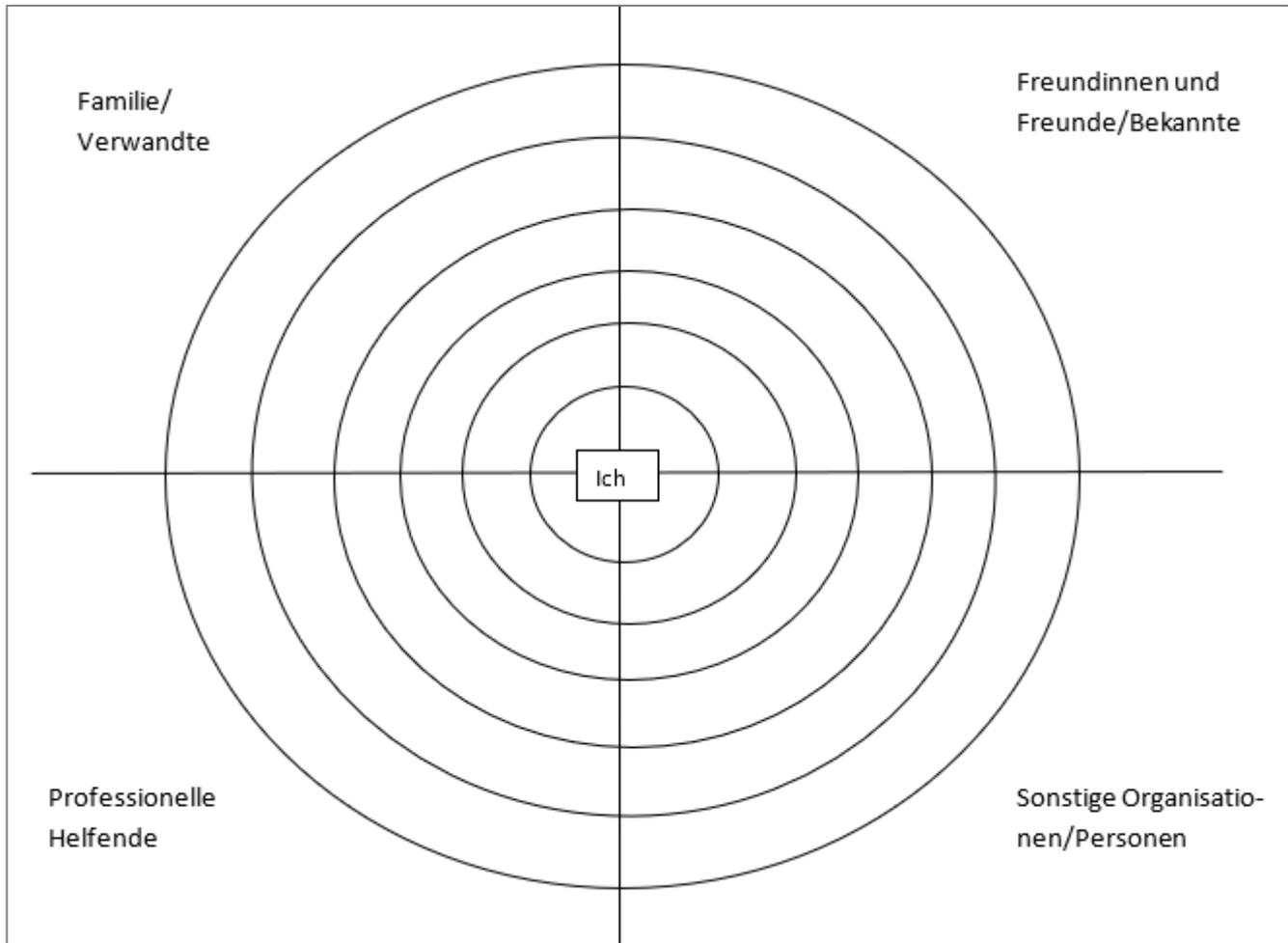
<http://docplayer.org/43320071-Qualitative-und-quantitative-leistungsziele-ein-modell-zur-berechnung-des-personalbedarfs-im-allgemeinen-sozialdienst.html> (letzter Zugriff: 19.08.2019)

Anhang

Tabelle: Mögliches Kooperationsnetzwerk der DRK-JobLotsen

	<i>Zu welchen Themen?</i>	<i>In welcher Form soll die Kooperation stattfinden?</i>
<i>Migrationsberatungsstellen/ Jugendmigrationsdienste</i>	▪	▪
<i>Psychosoziale Beratung</i>	▪	▪
<i>Asylsozialberatung</i>	▪	▪
<i>Sprachkursträger, Integrationskursträger</i>	▪	▪
<i>IQ-Netzwerk</i>	▪	▪
<i>Migrant*innenselbstorgani- sationen (MSO)</i>	▪	▪
<i>Arbeitsagentur/Jobcenter</i>	▪	▪
<i>Ausländerbehörde</i>	▪	▪
<i>Betriebe, Unternehmen</i>	▪	▪
<i>Kammern</i>	▪	▪
<i>Beratungsstellen (Lebens-, Sucht-, Schulden-, Ehe-, Familien- und Erziehungsberatung)</i>	▪	▪

Netzwerkkarte



Hinweise zur Benutzung der Netzwerkkarte

Die Netzwerkkarte dient zur Veranschaulichung sozialer Beziehungen.

Durch verschiedene Fragestellungen nach dem Schema „*Wer unterstützt Sie/dich wobei?*“, werden unterschiedliche Personen in das passende Feld (Familie/Verwandte, Freundinnen und Freunde/Bekannte, professionelle Helfer, sonstige Organisationen/Personen) eingetragen. Je näher eine Person am Zentrum, dem „ICH“, eingezeichnet wird, desto größer oder häufiger ist die Unterstützung durch diese. Es kann hilfreich sein, als erstes wichtige Personen des Umfeldes zu benennen, und diese in einem zweiten Schritt in die Felder einzutragen.

Durch die Benutzung der Netzwerkkarte wird die Situation der ratsuchenden Person und des Helfersystems für die Beratenden verdeutlicht. Auch die ratsuchende Person selbst kann durch die grafische Darstellung ihre eigene Situation betrachten und reflektieren als auch ihre Ressourcen und neue Perspektiven erkennen.

Impressum

Herausgeber

Deutsches Rotes Kreuz e. V.
Bereich Jugend und Wohlfahrtspflege
Carstennstraße 58
12205 Berlin
www.drk-wohlfahrt.de

Verfasser

Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz gGmbH (ism)
Flachsmarktstraße 9, 55116 Mainz
ism@ism-mz.de

Sabrina Brinks; sabrina.brinks@ism-mz.de
Stephanie Reckhaus; stephanie.reckhaus@ism-mz.de

Titelbild

Nadine Roßa – Visual Design, Illustration & Sketchnotes
<https://nadine-rossa.de/>

Erscheinungsdatum

Berlin, Dezember 2019