

vorbereiten – vernetzen – begleiten



## Qualitative Studie 2023: Bewertung der Ausreisevorbereitung aus der Praxiserfahrung – Nutzen und Wirkungen



Wir können Lernen

Im Auftrag des



Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

## Impressum

Herausgeber:  
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ)  
Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40  
D-53113 Bonn

T: + 49 228 44 60-33 33  
F: + 49 228 44 60-17 66  
I: [www.giz.de/akademie](http://www.giz.de/akademie)

Bezeichnung Programm:  
Schlüsselqualifikationen für internationale Zusammenarbeit (SQ)

Gutachten und Redaktion:  
Danielle Cohn, Marco Hanitzsch (CoResult.eu)

Ansprechpartnerin GIZ und Layout:  
Rabea Weis

Quellen:  
Wir bedanken uns bei allen 43 Befragten für die Teilnahme an der Studie.  
Titelbild: Wordcloud aus den Kernbegriffen befragter Teilnehmer\*innen  
zu ihrer Erfahrung mit dem SQ-Programm

Im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und  
Entwicklung (BMZ), Verfahren der FZ und TZ (GS 14)  
Annette Frick  
Bonn

Berlin/Köln, Juni 2023

Im Auftrag des



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

## Inhalt

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Schwerpunktthemen</b>	<b>6</b>
2.1.	Praxis-Relevanz & Nutzen: Die Anwendung der erworbenen Kompetenzen	6
2.2.	Digital & Präsenz: Der Mix der Formate	7
2.3.	Einsatzbegleitung	9
2.4.	Campus Kottenforst	11
2.5.	Vernetzung	12
<b>3.</b>	<b>Empfehlungen</b>	<b>13</b>
3.1.	Mix aus Präsenzangebot vor Ausreise und digitalen Kurs- und Begleitangeboten nach Ausreise	13
3.2.1	Einsatzbegleitende Module à la carte	14
3.2.2	An die Situation vor der Ausreise angepasste Kurstaktung	14
3.3.	Case-based Kurspakete entsprechend Profilen und Rollen der Teilnehmer*innen	15
3.4.	Teilnehmer*innen-Zusammensetzung in den Kursen nach Profilen und Rollen	15
3.5.	Methodisch-didaktische Anregungen zu digitalen Trainings	16
3.6.	Ergänzende, neue und stärker zu verankernde Kursinhalte	17
3.7.	Praxisberatung weiterentwickeln und pro-aktiver bewerben	18
3.8.	Didaktische Begleitangebote stärker einbeziehen	18
3.9.	Vernetzung ausbauen	19
3.10.	Pro-aktivere Kommunikation & Kursmarketing nach der Ausreise	19

„Ich kenne die AIZ seit ungefähr 15-16 Jahren, freu mich immer auf die Zeit der Vorbereitung und finde das insgesamt immer sehr, sehr professionell – daher herzlichen Dank!“

„Das Gesamtangebot/Programm finde ich sehr gut – man kann es sich nicht besser wünschen, da hat man sich schon sehr viele Gedanken gemacht.“

„Ich muss das Angebot der AIZ einfach nochmal loben. Ich finde, dass die Trainer\*innen wirklich sehr gut ausgewählt sind. Und auch die inhaltliche Zusammenstellung der Kurse, da war ich sehr, sehr glücklich mit.“

„Ich hatte das Gefühl, dass man immer ein offenes Ohr hatte, immer einen Ansprechpartner hatte, an den man sich wenden konnte.“

„Die Kommunikation mit den Verantwortlichen funktioniert sehr gut. Weil – die sind sehr nett, die antworten sehr schnell.“

„Mit den ganzen Leuten, die man da getroffen hat, mit den ganzen Erfahrungen, die man da schon mitgenommen hat, das hat einem schon so viel Lust gemacht auf diesen Auslandsaufenthalt – olé olé.“

## 1. Einleitung

Die Ausreisevorbereitung der Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ) – implementiert durch das BMZ-finanzierte Programm „Schlüsselqualifikationen für internationale Zusammenarbeit“ (SQ) – wird von der deutlichen Mehrheit der Teilnehmer\*innen als nützlich, praxisrelevant, hilfreich und umfassend wahrgenommen. Dies zeigte sich in den Antworten der 43 im Rahmen dieser Studie von einem externen Gutachter\*innen-Team befragten Personen, die im Zeitraum November 2021 bis August 2022 Angebote des Programms wahrgenommen haben.

In regelmäßigen Abständen wird diese sog. qualitative Befragung von Teilnehmer\*innen der Ausreisevorbereitung durchgeführt. Die Befragung findet 6-12 Monate nach der Ausreise statt und ergänzt die umfangreichen quantitativen Erhebungen. Der Fokus dieser Befragung lag zum einen auf der Bewertung der Praxisrelevanz und Nützlichkeit der erworbenen Kompetenzen, und zum anderen auf der Einschätzung zum Mix der Lernformate (digital-Präsenz, vorbereitend-einsatzbegleitend). Das Spektrum der Befragten der Studie reicht von Entsandten der GIZ (65%) über Entsendedienste für Entwicklungshelfer\*innen zu politischen Stiftungen, Nichtregierungsorganisationen und Bundesressorts – davon mehr Frauen (63 %) als Männer und mehr Personen im Alter von 18 bis 29 Jahren (51 %) als 30 bis 49-Jährige (33 %) oder 50 bis 64-Jährige (16 %). Teilnehmer\*innen gaben an in unterschiedlichen Weltregionen, Funktionen und Kontexten zu arbeiten. Gemeinsam hatten sie, dass sie

- während der Coronapandemie Zeug\*innen einer raschen Umstellung eines weitgehend auf Präsenz ausgelegten Angebots auf digitale Trainings wurden,
- das Angebot als angemessen wahrnahmen und allenfalls kleinere Änderungen, vor allem auf Kursebene wünschten
- in der Mehrheit die Vorteile digitaler Trainings sahen, Präsenz-Trainings jedoch tendenziell bevorzugen,
- Begleitangebote zum Lernen eher weniger wahrnahmen (jene, die z.B. das Medien- und Informationszentrum nutzten allerdings meist sehr begeistert waren),
- sich eher im direkten Kontakt und auf informeller Ebene (in Präsenz) miteinander vernetzten als digital,
- die Praxisberatung bisher nicht wahrgenommen haben (ca. 87 %), da Teilnehmer\*innen einerseits in ihrer neuen Stelle eingebunden waren und andererseits unsicher waren, wie und wozu sie das Angebot effizient hätten nutzen können,
- den Service des Teams der Ausreisevorbereitung fast ausnahmslos sehr positiv bewerteten,
- und den Campus Kottenforst als einen geschützten Ort wahrnahmen, der gemeinsames, fokussiertes Lernen und Reflektieren ermöglicht.

Methodisch schätzten die Teilnehmer\*innen die Flexibilität kleiner Gruppen. Dies gilt insbesondere für Kurse, die vorwiegend persönliche Themen der Teilnehmer\*innen beinhalten (Ausreise mit Partner\*in/Kind; Stress, Belastung, Trauma; teilweise auch Landesanalyse; und Beratungsrollen und Beratungskompetenzen). Ebenso legten die meisten Befragten hohen Wert auf Beispiele aus der Praxis, um Ansätze, Prozesse und Handlungsoptionen zu verdeutlichen. Eigene Beispiele konnten die meisten allerdings erst nach der (Erst-)Ausreise und damit vorwiegend in digitalen Trainings einbringen.

Am weitesten auseinander gingen die Einschätzungen bzgl. der Kurse zu Diversität/Komplexität und zur Landesanalyse. Im Diversitätstraining wurden aus Sicht einiger Befragter aktuelle Themen wie Rassismuskritik und Privilegien zu wenig, für andere hingegen zu intensiv bearbeitet. In den Landesanalysen schätzten es einige, Grundwissen in konzentrierter Form zu erhalten, andere legten mehr Wert auf vertiefende Informationen zu unterschiedlichen Gesellschaftsteilen und zu historischen Wurzeln heutiger Politik. Die Themen Gendern und Gleichberechtigung und Menschenrechte wurden offenbar in einigen Trainings bearbeitet. Den meisten Befragten genügte dies, während einige eine vertiefende und praxisorientierte Bearbeitung, insbesondere von Gendern und Gleichberechtigung sowie Prävention sexueller Belästigung, vermissten. Vereinzelt empfanden Befragte die Zusammensetzung der Trainingsteilnehmer\*innen als zu divers, da sich Vorwissen und Einsatzkontext zu sehr unterschieden, so dass sich zu unterschiedliche Bedarfe der Teilnehmer\*innen ergaben – insbesondere in Kursen mit fachlichen Bezug, wie etwa Projektmanagement oder Präsentieren und Moderieren.

Die vorliegende Studie fokussiert folgende Schwerpunktthemen: den Praxisnutzen der erworbenen Kompetenzen, den Mix aus Präsenz- und digitalen Lernangeboten, die Einsatzbegleitung, die Vernetzung und den Lernstandort Campus Kottenforst. Hierzu werden die Rückmeldungen der Befragten jeweils in einem eigenen Unterkapitel dargestellt. Aus den Beiträgen der Befragten hat das externe Gutachter\*innen-Team entsprechend 10 Empfehlungen zusammengestellt, die im zweiten Teil der Studie ausführlich beschrieben werden.

## 2. Schwerpunktthemen

### 2.1. Praxis-Relevanz & Nutzen: Die Anwendung der erworbenen Kompetenzen

„Generell fand ich das Angebot der AIZ sehr hochwertig [und] sehr hilfreich. Also man konnte es auch gut vor Ort umsetzen. Und richtungweisend insofern als dass man die Dinge dann auch wirklich im Arbeitsalltag umsetzt, die man da vorher erlernt.“

„Generell wurde ich für viele Themen sensibilisiert – auch dafür, dass eine größere ‚Fettnäpfchendichte‘ im Alltag bestehen würde [werde]. In viele Fettnäpfchen bin ich trotzdem reingetreten.“

„Ah ja, das passt jetzt zu dem was mir da erzählt wurde und kann ich jetzt ein bisschen besser einordnen. Ist mir mehr als ein Mal passiert, so ein Gefühl: Das hat mich vorbereitet!“

Befragt danach, an welche Angebote sie sich am besten erinnern könnten, antworteten fast alle Befragten mit der Auflistung einzelner Kurse. Das Gros der Befragten scheint das SQ-Programm also als eine Reihe von Kursen wahrzunehmen, die zwar grundsätzlich in Bezug zueinanderstehen und die durch optionale Begleitangebote ergänzt werden (MIA, Vernetzungswand), allerdings weniger als ein einheitliches Gesamtangebot aus zusammengehörigen und ineinandergreifenden Elementen. Am eindrucklichsten für die Befragten waren die Sicherheitstrainings, gefolgt von der Landesanalyse sowie Trainings zu Diversität/Komplexität und Ausreise mit Partner\*in bzw. Kindern.

Insgesamt bewerteten die Befragten die Praxisrelevanz und den Nutzen der Kurse sehr positiv. Das Angebot wurde als „sehr hochwertig“ beschrieben, da man „das Gelernte ... auch vor Ort im Arbeitsalltag“ umsetzen könne. Einige Befragte hatten das Gefühl, die Kompetenzen aus den Kursen bisher noch nicht in der Praxis angewendet zu haben, da sich in ihrem Arbeitsalltag noch keine entsprechenden Gelegenheiten bzw. Notwendigkeiten ergeben hätten. Dies betraf gleichermaßen SQ-Teilnehmer\*innen, die in den Büros der Entsendeorganisationen arbeiten, wie auch Berater\*innen im unmittelbarem Partnerkontakt. Wenige Befragte empfanden das SQ-Angebot als „zu GIZ-lastig“ wobei sie vornehmlich an Prozeduren, Wirkungs- und anderen Planungsmodellen aus dem Projektmanagementkurs dachten.

Wenige Befragte, die vornehmlich auf einer strategischen Ebene oder in anderen Organisationen als der GIZ arbeiteten, erwarteten von der Auslandsvorbereitung keine direkte Vorbereitung auf ihre Arbeit. Diese würde sich aus dem spezifischen Onboarding der jeweiligen Entsendeorganisationen oder aus der Berufserfahrung ergeben. Vielmehr erwarteten – und erlebten – Teilnehmer\*innen eine Stärkung auf der Meta-Ebene, etwa das Bewusstsein, ihre Rolle zu reflektieren, und eine Klärung der Rahmenbedingungen. Weitere sahen v.a. eine Stärkung ihrer Soft-Skills.

Zahlreiche Befragte hatten Schwierigkeiten, konkrete Kompetenzen zu benennen, die sie durch die SQ-Teilnahme gewonnen hätten. Den meisten fiel es schwer, beispielhaft zu benennen, inwiefern sie aufgrund der SQ-Teilnahme anders an ihre Arbeit oder ihr Leben im Partnerland herangehen würden, als sie es ohne SQ-Programm getan hätten. Eher handele es sich um ein „Bauchgefühl“ oder einen „strukturellen Rahmen“, Situationen (Privatleben) und Prozesse (Arbeitsleben) besser einordnen und schneller verstehen zu können. Diejenigen, die Kompetenzen mit Beispielen darstellen konnten bezogen sich überwiegend auf folgende Situationen und Kurse:

- das Sicherheitstraining: Zu wissen, wie in Notsituationen zu reagieren ist und vorbereitet zu sein stärkte das Sicherheitsgefühl;
- der Beratungskurs: Die eigene Rolle sei klarer geworden, und dass Berater\*innen nicht die Aufgabe hätten, Lösungen zu präsentieren („beraten, nicht belehren“);
- die Landesanalyse, aus der die\*der Teilnehmer\*in mitgenommen hätten, erst zu beobachten und Beziehungen zu verstehen bevor man reagiere, während andere beschrieben, gesichtswahrende Reaktionen besser erkennen zu können, und wieder Weitere, die Netzwerke im Entsendeland besser einordnen zu können;
- der Viren-/Bakterienkurs: die\*der Teilnehmer\*in hätten mehr über Schutzmaßnahmen gegen Malaria und vergleichbare Gefahren gelernt als in den medizinischen Untersuchungen mitgeteilt worden seien;
- der Kurs „Mitausreisende Partner\*innen“ (MAP): der der\*dem Teilnehmer\*in die Augen geöffnet habe für die Rolle gegenüber der\*dem entsandten Partner\*in.

Viele sagten, dass sie auch mehrere Monate nach der Ausreise ihre Notizen aus den einzelnen Trainings noch griffbereit hätten und immer mal wieder darin nachschauten.

Trainingsinhalte, die stärker auf das private Leben fokussieren, wurden von einigen Befragten auch als wichtig für das Arbeitsleben wahrgenommen: Dadurch, dass sie sich privat organisierter und sicherer fühlten, berichteten Teilnehmer\*innen auch ihre Arbeit konzentrierter und zielorientierter umsetzen zu können.

## 2.2. Digital & Präsenz: Der Mix der Formate

„Mittlerweile hat jede\*r so ein Gespür dafür, wie viel  
Digitales tut mir gut und was tut mir nicht gut. Da ist jeder auch ein bisschen anders.“

„Ich fand's gut, dass ich mir das [ob ein Training digital oder in Präsenz ist] ein bisschen aussuchen konnte und beides machen konnte. Für meine Situation war es am besten, vieles Online zu machen. Weil ich das Bedürfnis hatte, mehr Zeit bei mir zu verbringen und mehr Zeit für die Vorbereitung der Ausreise zu haben. Deswegen fand ich die Flexibilität einfach sehr gut, um das an die eigene Situation anzupassen.“

Unter den 43 Befragten waren sowohl Personen, die aufgrund der Coronapandemie an vielen Trainings digital teilnehmen mussten, als auch solche, die – nach Öffnung des Campus Kottenforst ab Mai 2022 – wieder vermehrt in Präsenz teilnehmen konnten bzw. aus dem Mix der digitalen und Präsenz-Angebote entsprechend ihrer Bedarfe wählen konnten.

Über ein Drittel der Befragten gab an, dass die Kurs-Angebote allgemein vorzugshalber in Präsenz stattfinden sollten, aber auch digital machbar wären.<sup>1</sup> Dass die Themen der Ausreisevorbereitung ausschließlich digital umsetzbar seien, stimmten hingegen nur die wenigsten zu.

Auf die einzelnen Angebote heruntergebrochen variierten die Ansichten stark, in Bezug darauf welche Trainings in Präsenz oder virtuell stattfinden könnten: Tendenziell war den Befragten die Präsenzform wichtiger, wenn das Angebotsthema persönliche Aspekte bearbeite, die Teilnehmer\*innen also ein stärkeres Vertrauen zueinander aufbauen müssten. Dies zeigte sich insbesondere bei „Ausreise mit Partner\*in/Kindern“ sowie beim „Stress/Trauma“-Kurs, da hier das vertrauensvolle Miteinander der jeweils Teilnehmenden von

<sup>1</sup> Fehlende zu 100% haben keine eindeutige Meinung vertreten, so dass nicht davon auszugehen ist, dass die verbleibenden Personen die jeweils gegensätzliche Option favorisieren.



besonderer Wichtigkeit sei. Bei Trainings zu Projektmanagement und Präsentation gingen die Meinungen auseinander: Einerseits seien diese Kurse digital durchaus machbar, andererseits wären dann Rollenspiele und die Arbeit an Beispielen eingeschränkt. Bei jenen, die die Landesanalyse in Präsenz vorzogen, waren der individuelle und persönliche Charakter dieses Trainings und Rollenspiele, aber auch das Anfassen typischer Gegenstände Argumente für Präsenzveranstaltungen. Bei den Sprachkursen meinten 30 Prozent derer, die an einem solchen Training teilgenommen hatten, dass dies digital gut machbar sei. 9 Prozent fanden, dass Sprachkurse nur in Präsenz hilfreich seien, was sich vornehmlich auf außereuropäische Sprachen und auf Anfänger\*innen bezog, da hier die Aussprache – wegen mangelnder Ton-Qualität – digital nicht ausreichend verständlich sei. Alle Befragten teilten die Meinung, dass die Sicherheitstrainings nur in Präsenz stattfinden könnten.

Grundsätzlich verstanden die Befragten die digitalen Trainings vornehmlich als einen Ersatz-Ansatz in Folge der Corona-Auswirkungen bzw. zur Vermeidung klimaschädlicher und ineffizienter Fern-/Flugreisen („nachrangige Alternative“). Viele Befragte sahen allerdings auch das didaktische Potential digitaler Trainings und einige lobten die bereits angewendeten Methoden. Allerdings hoben die meisten Befragten die Nachteile digitaler Trainings hervor, wie etwa mangelndes Kennenlernen und Miteinander der Teilnehmer\*innen und das Fehlen gemeinsamer Kaffee-Pausen-Gespräche, die ermüdende Dauer vor dem Bildschirm, das Fehlen eines Ortswechsels und die mitunter langen Vorträge der Trainer\*innen.

Häufig wurden digitale Trainings als anstrengender wahrgenommen als Präsenztrainings. Die relativ häufige Nennung des Wortes „viel“ zur Eingangsfrage mag damit in Zusammenhang stehen, dass ganztägige virtuelle Trainings eher als „lang“ empfunden werden, als ein Präsenztraining. Mehrere Befragte haben explizit angeregt, dass digitale Trainings nicht länger als 3 bis 4 Stunden dauern und dafür über mehrere Tage verteilt werden sollten. Halbtägige Kurse seien auch gegenüber den eigenen Vorgesetzten besser zu rechtfertigen als eine ganztägige Abwesenheit. Die Anregung, dass digitale Formate im Vergleich zu Präsenzkursen inhaltlich gekürzt werden sollten, kann als Hinweis genommen werden, stattdessen mehr Selbstlernphasen einzupflegen. Auch dies wurde von einzelnen Befragten empfohlen.

Geschätzt wurden die digitalen Kurse besonders, wenn sie in kleinen Gruppen oder individuell stattfanden und sie daher methodisch und inhaltlich flexibel gestaltet werden konnten – etwa bei Landesanalysen und Sprachtrainings. Ferner schätzten Befragte es, dass in digitalen Trainings noch nicht Ausgereiste mit bereits Ausgereisten zusammenkämen und man von gegenseitigen Erfahrungen und Fragen profitiere.

Befragte, die sich (beruflich) mit der Kompetenzvermittlung befassten, vermissten eine konsequentere Nutzung digitaler Möglichkeiten und Methoden, wie etwa systematisch integrierter Selbstlernphasen und die Notwendigkeit eigener Recherchen, die in den Kursen aufgegriffen würden (New Learning, Blended Learning etc.). Es deutet sich an, dass auch einige Trainer\*innen die bestehenden digitalen Methoden nicht ausreichend ausschöpften. Selbstlernphasen – und erst recht: begleitete Selbstlernphasen – wurden von den Befragten geschätzt, sofern es sie gegeben hätte. Ansätze, die integrativ digitale Selbstlernphasen und digitale Trainingsphasen in Gruppen sowie mit geeigneten Methoden systematisch verweben, schienen die Ausnahme zu sein.

Erschwerend kam für wenige hinzu, dass unterschiedliche Online-Tools verwendet würden: GIZ-Mitarbeitende fragten sich, warum sie anstelle des GIZ-weit genutzten „MS Teams“ bei SQ-Kursen „Big Blue Button“ nutzen sollten. Weitere Befragte sahen die Anzahl von Portalen, digitalen Tools und daher die notwendigen Logins im Rahmen ihrer Ausreise(vorbereitung) als kritisch an. Technische Schwierigkeiten wirkten sich zusätzlich negativ auf die Wahrnehmung digitaler Trainings aus – sei es in der Bedienung, der empfundenen Unübersichtlichkeit der Portale, unzuverlässigen Internetverbindungen oder wegen Zeitverluste durch andere Teilnehmer\*innen, die technische Schwierigkeiten hatten.



Häufigstes Argument zugunsten digitaler Kurse war die Flexibilität, die aus deren Nutzung resultierte. So könnten einzelne Trainings wahrgenommen werden, für die eine Reise nach Europa ökologisch und hinsichtlich des Zeitaufwands nicht zu rechtfertigen sei. Die digitale Nutzung erlaube es vielen auch, die Trainings in den Arbeitsalltag zu integrieren, insb. wenn die einzelnen Trainingseinheiten nicht ganztägig angelegt sind. Einige fanden digitale Trainings effizienter, aufgrund des Zeitdrucks stärker auf den Punkt gebracht und mit einem stärkeren Fokus auf Inhalte-Vermittlung als Präsenztrainings.

Was einige als Nachteil digitaler Kurse sahen, werteten andere als Vorteil: Es würde ihnen leichter fallen, Arbeitsaufgaben – insbesondere E-Mails – parallel oder in Pausen abzuarbeiten ohne sich dabei in unangenehmer Form abgelenkt zu fühlen. Kaum jemand gab an, dass er\*sie sich von anderen Aufgaben zu sehr abgelenkt fühlte, um digital an Kursen teilzunehmen. Wenige schätzten sogar die Möglichkeit, parallel zum digitalen Lernen andere Aufgaben erledigen zu können, sich jederzeit zurückziehen zu können oder keine Schwierigkeiten zu haben, sich von anderen Arbeitsaufgaben vollständig freizuhalten. Dies sei vor allem daher möglich, weil die Trainings bzw. das SQ-Angebot gut und planbar strukturiert sei. Förderlich, um sich voll auf einen Kurs konzentrieren zu können, sei es auch, wenn die Trainings nur einen Teil des Arbeitstages in Anspruch nähmen.

### 2.3. Einsatzbegleitung

„Besonders gut fand ich die Offenheit aller Trainer, dass Raum für Wünsche und Fragen war.“

„...Man ist so raus aus dem Alltagsgeschäft... Und ich hatte immer das Gefühl, dass wir alles fragen durften, jeder brachte seine Erfahrungen mit ein. ... Es hat mir einfach super gut getan, mal aus meinem eigenen Landeskontext rauszukommen und mich mal austauschen zu können...“

„War gut und hilfreich, aber als Einzeltermin von einer Stunde, da bin ich mir nicht sicher, wie hoch der Mehrwert ist von diesem Angebot. Ist doch etwas limitiert, nicht nur thematisch, sondern was macht man in nur einer Stunde?“

Grundsätzlich gibt es jeweils gute Gründe Trainings entweder vor oder nach der Ausreise zu besuchen. Bezogen auf konkrete Kurse lassen sich keine eindeutigen Aussagen ableiten, welche Trainings vor oder nach der Ausreise geeigneter wären. Die Befragten entschieden sich mehrheitlich, die Angebote vor der Ausreise wahrzunehmen. Ein entscheidender Faktor dabei sei, dass sie an den Trainings dann in Präsenz teilnehmen könnten. Angebote, die nach der Ausreise stattfänden, würden vornehmlich digital durchgeführt. Dieser Gedanke beeinflusst erheblich die Empfehlungen der Befragten, welche Kurse vor oder nach der Ausreise wahrgenommen werden sollten. Insofern sind die Präferenzen in ihrer Gesamtheit weniger von inhaltlichen Überlegungen getrieben als von der Vorstellung, in welcher Form die Kurse stattfänden.

Wurden Angebote vor der Ausreise wahrgenommen, fühlten sich die Teilnehmer\*innen besser vorbereitet, wenn sie im Lande eintrafen. Jedoch konnten sie weniger genau benennen, wozu einzelne Kompetenzen nützlich waren. Hier überwiege das „Bauchgefühl“, neue Erfahrungen im Arbeitsalltag besser einordnen zu können als ohne SQ-Vorbereitung. Eine konkrete Verknüpfung ist zumindest Erstausreisenden eher eingeschränkt möglich. Einmal im Einsatzland angekommen waren die meisten mit dem Ankommen ausgelastet und hatten nur geringe Zeitressourcen für weitere Trainings. Dies gehe auch damit einher, dass die jeweilige Führungskraft die\*den jeweilige\*n Mitarbeiter\*in erwartet habe und vollständig einsetzen wolle.

Teilnehmer\*innen berichteten, dass wenn Angebote nach der Ausreise wahrgenommen würden, die Teilnehmer\*innen die Kursinhalte spezifischer auf ihren Arbeitskontext beziehen, erste Erfahrungen einbringen,

diskutieren und überprüfen könnten. Da sie neue Kompetenzen eher den Erfahrungen zuordnen könnten, die sie unmittelbar erleben, würden diese eher fest verankert. Jüngere Mitarbeitende meinten auch, nach der Ausreise mehr Zeit – z.B. für Selbstlernphasen – zu haben, da sie vor der Ausreise mit deren Vorbereitung ausgelastet seien.

Die Angebote zu Diversität/Komplexität und zu Beratungsrollen fanden am meisten Zustimmung, einsatzbegleitend umgesetzt oder fortgeführt zu werden. Laut der Befragten sei Projektmanagement am ehesten für die Zeit nach der Ausreise geeignet, während die Landesanalyse vorzugshalber vor der Ausreise besucht würde. Auch Kurse, die stärker auf Vertrauen unter den Teilnehmer\*innen aufbauten (Stress/Trauma, Ausreisen mit Partner\*in/Kind), würden vorzugshalber in Präsenz wahrgenommen.

Allgemein wurde die aktuell bereits bestehende Möglichkeit der individuellen Praxisberatung im Nachgang zu einzelnen Trainings sehr geschätzt. Zugleich gab die Mehrheit an, sie bisher nicht genutzt zu haben (ca. 87 %). 26 Prozent der Befragten wollten diese Beratung jedoch noch nutzen und 12 Prozent zogen es vor, sich in ihrem neuen Umfeld zu erkundigen. Eine Tendenz, ob zu bestimmten Kursen ein höherer Bedarf an Praxisberatung besteht als zu anderen lässt sich nicht erkennen. Etwa 16 Prozent hatten von der Möglichkeit zur Praxisberatung eher zufällig, aber nicht von den Trainer\*innen erfahren.

Diejenigen, die die Beratung bisher nicht genutzt hatten, gaben an, dass sie keine Fragen hätten oder sich nicht sicher seien, mit welchen Fragen sie auf die Trainer\*innen zugehen könnten. Vereinzelt bestand auch Unsicherheit über den administrativen Ablauf: Wer spräche wen an und sei eine Verrechnung notwendig? Selbst wenn diese Informationen in den Trainings gegeben wurden, würde man sich daran nach der Ausreise nicht mehr erinnern.

Zugleich fanden einige den Zeitrahmen von einer Stunde Beratung zu kurz, um etwaige komplexe Fragen – methodisch – zu besprechen. Da sich viele Befragte nicht sicher seien, ob der Nutzen den zeitlichen Aufwand rechtfertige, verzögerten sie die Nutzung so lange, bis sie etwaige Fragen für sich selbst geklärt hätten. Für Einzelfragen, die in kurzen ad-hoc-Gesprächen geklärt werden könnten, verringere sich der Bedarf mit der Dauer, die die Ausgereisten bereits vor Ort eingebunden seien.

Mehrere Befragte deuteten an, dass sie die Praxisberatung unter folgenden Konditionen relevanter und hilfreicher fänden:

- Die Trainer\*innen würden mit konkreten inhaltlichen Angeboten auf die Ausgereisten zukommen.
- Es würden Momente zur Reflexion geschaffen, die die Anwendung der neuen Kompetenzen nach der Ausreise bearbeiteten. Diese könnten ähnlich einem Jour Fixe regelmäßig über einen zu bestimmenden Zeitraum stattfinden.
- Die Teilnehmer\*innen eines Kurses würden sich als Gruppe wiedertreffen, um die Veränderungen seit der Ausreise und die Anwendung der Kompetenzen sowie neue Fragen zu thematisieren.
- Im Falle einer konkreten Frage seitens der Ausgereisten müsste der Kontakt ad hoc möglich sein.
- Etwa die Hälfte der Befragten würden es begrüßen, wenn die Praxisberatung über mindestens 1 Jahr hinweg in Anspruch genommen werden könnte. Denn insbesondere in den ersten 6 Monaten seien sie mit dem beruflichen Ankommen ausgelastet.

## 2.4. Campus Kottenforst

„Gefällt mit wirklich gut am Campus. Ich bin gerne da. Ich mag sehr das neue Gebäude, v.a. wegen der Bibliothek und auch der Gestaltung der Grünflächen drumherum. Find's super, dass auch der See so nah ist. Da kann man auch in der Mittagspause einfach mal um den See laufen, frische Luft schnappen. Schön, den Raum nutzen zu können, z.B. die Bibliothek, raussetzen zum Lesen...“

„Ooh, großartig [Medien- und Informationszentrum und Lernstationen]! Von meinen Kollegen komischerweise gar nicht genutzt. Ich bin bis abends spät um elf rumgegangen, fast immer alleine. Hab' immer die Security genervt, weil nur wegen mir allein das Licht an war. Ganz großes Kino.“

„ne glatte Eins als Schulnote“ | „extrem kreativ und toll gestaltet“ |  
„Ambiente ist unschlagbar“ | „Ideales Feng Shui“

Der Campus Kottenforst wurde als Lernort von allen Befragten als sehr angenehm wahrgenommen. Viele gaben an, die „naturnahe Lage“ und die Ausgestaltung begünstigten eine Wohlfühl-Atmosphäre und habe „beim Lernen geholfen“. „Modern“, „gut strukturiert“, „tolle Begleitangebote“ waren gewählte Begriffe zur Beschreibung des Campus als Lernumgebung.

Wichtiger Faktor sei die Möglichkeit der Übernachtung auf dem Campus. Erst durch diese sei die Nutzung der vielfältigen Angebote am Campus sowie die Begegnung mit anderen Teilnehmer\*innen aufgrund der Zeit nach Kursende möglich, was wiederum ein positives Gefühl des Campus' als „Bubble“ fördere. Dadurch würde ein „Safe Space“ geschaffen, der es erleichtere auch Themen anzusprechen, die im alltäglichen Arbeitsumfeld nicht thematisiert würden. Zugleich wurde die Funktionalität der Ausstattung gelobt. Auf dem Gelände gebe es genug Orte, um auch allein zu lernen. Einige Befragte beschrieben, dass die vereinzelte Aufstellung der Sitzbänke nicht das Miteinander fördere, es demnach an „gemütlichen“ Sitzgelegenheiten mangle, wo man einander begegnen könnte. Der umliegende Wald und See lade zu (abendlichen) Spaziergängen ein, die für viele während der Ausreisephase ideale Reflexionsmomente böten. Die Cafeteria und das Restaurant-Angebot wurden als sehr gut hervorgehoben, wenige wünschten allenfalls zusätzliche Erklärungen zu vegetarischem Essen sowie noch mehr „nachhaltige“ und „frische“ Kost.

Sehr positiv wahrgenommen wurde auch die Kinderbetreuung und vor allem das Engagement der Kinderbetreuer\*innen. Herausfordernd sei hier gewesen, dass die Kurszeiten nicht mit den mittäglichen Kita-Schließzeiten abgestimmt gewesen seien, so dass die Teilnehmer\*innen partiell nicht an Kursen teilnehmen konnten.<sup>2</sup>

Hervorgehoben wurde von nahezu allen Befragten auch das positive und diverse Miteinander der Lernenden untereinander, wie auch mit den Mitarbeitenden vor Ort. Andere, explizit daraufhin Angesprochene meinten, dass die Teilnehmer\*innen sich nicht nach Entsendeorganisation sortieren würden bzw. dass die Diversität der unterschiedlichen Hintergründe das Interesse aneinander eher steigere. Andererseits überwiegt der Teilnehmerer, die im Auftrag der GIZ tätig sind, erheblich.

<sup>2</sup> Nur ein sehr geringer Anteil der Befragten nahm mit Kindern an Veranstaltungen am Campus Kottenforst teil. Zudem waren einige Dienstleistungen während und gegen Ende der Coronapandemie noch eingeschränkt.

Wenngleich die Zugänglichkeit des Kottenforst einerseits positiv wahrgenommen wird, fanden einige Teilnehmer\*innen es schwierig, den Campus etwa am Sonntagabend mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen.

Begleitend bietet das SQ-Programm die Lernstationen und die digitalen und Präsenz-Angebote des MIA am Campus Kottenforst an. Die Begleitangebote wurden grundsätzlich wenig genutzt. Die geringe Nutzung dieser Angebote wurde meistens damit begründet, dass wenig Zeit dafür bliebe und dass sie wenig in die Trainings integriert würden bzw. kein unmittelbarer Anlass bestünde. Während mehrere Befragte angaben, dass die Trainer\*innen – auch der Präsenzkurse – keinerlei Bezug auf die Lernstationen und das MIA nähmen, meinten wenige, dass ihre Trainer\*innen wiederholt auf diese Angebote hingewiesen hätten. Diejenigen, die die Angebote nutzten, waren allerdings sehr begeistert.

## 2.5. Vernetzung

„Das sind so vier Mädels und heute teilweise meine engsten Freunde. [...] So ein Netzwerk, das man sich baut mit denen, die die gleichen Erfahrungen machen, die gleiche Kohorte. Vernetzung ist total wichtig...“

„Durch das Networking/die Kontakte, die man auch durch Kurse bekommt, da bekommt man eine gewisse Sicherheit, ruht mehr in sich, denkt sich ‚klar klappt das, kenne auch andere, die das hingekriegt haben...“

„Was da geboten wird ist genau das Mittelding zwischen Anregung und Freiwilligkeit. Und das finde ich ein gutes Mittel. Die Vernetzungswand fand ist ein gutes Tool, gern genutzt.“

Die

Vernetzung und der Austausch mit anderen Ausreisenden während der Vorbereitungszeit wurden von allen Interviewten – in unterschiedlich starker Ausprägung – als wesentlicher und wertvoller Bestandteil der Vorbereitung genannt. In der Tendenz spielten bei Erstausreisenden oder bei der Altersgruppe der 18-29 Jährigen die in der Vorbereitung aufgebauten Netzwerke eine größere Bedeutung als bei älteren, schon mehrfach ausgereisten Teilnehmer\*innen.

Die überwiegende Mehrheit der Befragten empfand den Campus Kottenforst als Ort der Begegnung mit Menschen, die in einer ähnlichen Situation sind, als etwas Besonderes und Unterstützendes. Das gegenseitige Verständnis für die Herausforderungen der Lebenssituation einerseits und die gleichzeitige Vielfalt an Menschen und Altersgruppen, Funktionen/Stellen in der GIZ und anderer Entsendeorganisationen und Ländererfahrungen wurde als sehr bereichernd beschrieben. Einige fanden den Austausch mit den anderen Teilnehmer\*innen „eindrücklicher“ als den eigentlichen fachlichen Wissensinput im Kurs – wenn Projekteinsichten und Praxisbeispiele mit der Gruppe offen geteilt wurden.

Der Campus wurde zum Teil als „Safe Space“ und als „Bubble“ empfunden – beides fördere einen vertrauensvollen Austausch, der ansonsten im Alltag so nicht möglich sei. Die Vernetzungsmöglichkeiten der AIZ auf dem Campus Kottenforst wurden generell als sehr gut beschrieben. Der Rahmen und Ausgestaltung des Campus seien optimal, um mit anderen Kursteilnehmer\*innen ins Gespräch zu kommen.

Viele empfanden jedoch einen Mangel an Zeit während der Vorbereitungszeit und entsprechend begrenzte Zeit zum Vernetzen außerhalb der Kurse. Daher funktioniert die Vernetzung v.a. dann gut, wenn eine Unterbringung und Übernachtung auf dem Campus möglich ist (anstelle eines Hotels), denn so sei ein Zusammen sitzen mit anderen Teilnehmer\*innen am Abend nach Abschluss der Trainings möglich.

Die Vernetzung mit anderen Teilnehmer\*innen geschieht vor allem über gemeinsame Präsenzkurse und Mahlzeiten, Kaffeepausen – also informell. Es brauche daher nicht viele formale Angebote von der AIZ, wengleich auch noch Optimierungsbedarf gesehen wurde. Nur rund ein Sechstel der Befragten nutzte aktiv die Vernetzungswand und etwa ein Fünftel das digitale Vernetzungsangebot (was auch jene einschließt, die sich die Profile anderer Personen ansahen, ohne notwendigerweise selbst Informationen bereitzustellen). Die digitale Vernetzung laufe eher über andere Netzwerke (z.B. MS Teams, WhatsApp-Gruppen, LinkedIn).

Das digitale Vernetzungsangebot im SQ-Portal wurde in vielen Fällen gar nicht wahrgenommen. Das SQ-Portal haben die meisten Befragten allenfalls zur Organisation ihrer Kurse verwendet. Sofern die Trainer\*innen darauf hingewiesen haben, haben sie hier Materialien heruntergeladen. Einen Mehrwert haben die wenigsten gesehen, sondern es vielmehr als eine zusätzliche (Online-)Plattform verstanden. Die Nutzerfreundlichkeit des SQ-Portals wird von wenigen als sehr gut, einigen als unübersichtlich und den meisten als ausreichend beschrieben. Als nachteilig wurde wahrgenommen, dass für das SQ-Portal, für die Buchungsplattform „learning.giz.de“, die Trainings-Applikation „Big Blue Button“ und weitere jeweils unterschiedliche Logins notwendig sind und sie den Überblick behalten mussten, auf welchem Portal welche Informationen zu suchen waren.

Die Befragten hoben die physische Umgebung, die reale Begegnung und Interaktion mit den anderen Teilnehmer\*innen in Präsenztrainings (versus digitalen Trainings) als besonders positiv hervor. Mehrheitlich wurde die Auffassung geäußert, dass nur solche Kontakte nachhaltig bestehen blieben, die in Präsenz entstanden seien. Digital funktioniere eine erstmalige Vernetzung nicht, sondern man könne auf digitalem Wege lediglich den Kontakt halten (z.B. über MS Teams fortgeführt) bzw. ihn auffrischen.

Aus den diversen Aussagen der Befragten lässt sich schlussfolgern, dass die Vernetzung vor allem nach dem Ähnlichkeitsprinzip funktioniert. Die Ausreisenden bauten immer dann nachhaltige Kontakte miteinander auf und hielten diese, wenn gewisse Übereinstimmungen gegeben waren. Diese Vernetzungskriterien können sein: z.B. Ausreise in dasselbe Einsatzland/gleiche Region, ähnliches Alter oder ähnliche Lebenssituation (z.B. Familie mit Kindern), gleicher Status „Mitausreisende\*r Partner\*in“, ähnliche Herausforderungen oder Erfahrungen/Funktionen, erste Ausreise. Der Sektor sei dabei nachrangig wichtig, verbindender seien dagegen ähnliche organisatorische Herausforderungen. Der Campus wurde in einem Fall passend als „Drehkreuz“ beschrieben und ideal, um Leute zusammenzubringen, die sich in einer ähnlichen Situation befänden.

Viele Befragte äußerten den Wunsch, dass die AIZ, d.h. das SQ-Programm, sie dabei unterstützen könne, die in der Präsenzphase entstandenen Netzwerke und Gruppen auch nach der Ausreise weiter zu pflegen. Zum Beispiel in Form wiederkehrender digitaler synchroner Veranstaltungen als Vernetzungsformate.

### 3. Empfehlungen

Nach Empfehlungen unabhängig von budgetären oder anderen Limitierungen befragt antworteten die meisten Befragten zuerst, dass es eigentlich nichts zu ändern gebe. Die folgenden Empfehlungen wurden auf vertiefte Nachfrage und im Gespräch mit den Befragten entwickelt.

#### 3.1. Mix aus Präsenzangebot vor Ausreise und digitalen Kurs- und Begleitangeboten nach Ausreise

Die Kursarchitektur ist bisher vor allem als Angebot vor der Ausreise konzipiert. Durch die Befragung kristallisierte sich deutlich heraus, dass sie einsatzbegleitender aufgebaut werden sollte. So könnte der

Praxisnutzen gesteigert werden. Darauf deuten Aussagen von gut einem Drittel der Befragten hin. Zugleich wird die Praxisberatung offenbar zwar wertgeschätzt, aber nur wenig genutzt, da die damit verbundenen Möglichkeiten nicht ausreichend bekannt sind und von den Teilnehmer\*innen das Zugehen auf die Trainer\*innen erwartet wird.

Durch einen Mix aus Präsenzangebot und der Ausreise nachgelagerten digitalen Kurs- und Begleitangeboten könnten die Entwicklungs-/Lernphasen im Einsatz stärker begleitet werden. Eine Zerteilung ausgewählter Kurse in (1) ein Präsenztraining vor Ausreise und (2) kurze digitale Module nach Ausreise in Verbindung mit Selbstlernphasen (Blended Learning) sowie Austauschformaten (Peer-to-Peer) könnte angedacht werden.

Die Präsenzphase sollte Grundlagen vermitteln, die für alle Teilnehmer\*innen gleichermaßen relevant sind. Die digitalen Module würden nach der Ausreise wahrgenommen, um Erfahrungen aus der Arbeit bzw. dem Leben vor Ort bearbeiten zu können. Neue Kompetenzen könnten dadurch unmittelbar in die Arbeit integriert werden. Sie würden dadurch nachhaltiger und langfristiger verankert. Der Praxisnutzen wäre unmittelbarer. Die nachgelagerte Beratung würde damit die bisherige Praxisberatung ersetzend ausbauen.

Kurs-Themen, die stärker als andere mit individuellen Perspektiven verbunden sind, sollten in den gleichen Kleinst-Gruppen-Konstellationen fortgeführt werden wie der vorangegangene Präsenzkurs, damit das aufgebaute Vertrauen auch während der digitalen Phase bestehen bleibt (insb. Ausreise mit Partner\*in/Kindern, Landesanalyse, Trauma/Stress).

Zusätzlich sollte ein neu zu schaffendes Austauschformat, ähnlich einer kollegialen Beratung, initiiert oder in die Kurse integriert werden, um den konkreten Aufgaben, Herausforderungen und neu erworbenen Kompetenzen der Teilnehmer\*innen Rechnung zu tragen. Peers wären hier v.a. andere Teilnehmer\*innen des gleichen Präsenzkurses.

### 3.2.1 Einsatzbegleitende Module à la carte

Die in Empfehlung 1 vorgeschlagene Zerteilung legt einen „Learning on Demand“-Ansatz nahe: Je Thema könnte ein Hauptkurs in Präsenz vor der Ausreise angeboten werden. Nach der Ausreise können – je nach Bedarf – Einzelmodule hinzugebucht werden. E-Learning und Selbstlernen werden so zu einem kontinuierlichen Bestandteil der einsatzbegleitenden Kursangebote, z.B.:

- + rollenbezogene Module
- + Praxistransfer und Austausch
- + Update-Module für erfahrene Teilnehmer\*innen
- + evtl. fakultative Module je nach Rolle

Die einsatzbegleitenden (nachgelagerten) Module würden regelmäßig zu festen Zeiten stattfinden, so dass ein kurzfristiges Hop-On/Hop-Off möglich ist. Eventuell empfiehlt es sich, die Vorgabe zu machen, dass Vertiefungsmodule/Update-Module erst nach z.B. 6 Monaten im Einsatzland gebucht werden können, um ausreichende Erfahrungen und Praxisbeispiele zur Anwendung bringen zu können.

### 3.2.2 An die Situation vor der Ausreise angepasste Kurstaktung

Auch wenn das vielfältige Kursangebot der AIZ generell sehr gelobt und geschätzt wurden, wünschte sich etwas mehr als ein Drittel der Befragten Anpassungen in der Dichte und Struktur der Kursangebote, die mehr Rücksicht auf die besondere Situation vor der Ausreise (Ausreiseorganisation, Zeitdruck, Stress) nehmen sollte und mehr Freiraum für die praktische Ausreisevorbereitung lasse. Besonders viele Befragte



empfehlen, die Kurse zeitlich zu verkürzen und zu modularisieren. Vorgeschlagen wird, jene Kurse, die vor der Ausreise wahrgenommen werden, halbtägig zu gestalten. So wird es sich zwangsläufig ergeben, dass alle Teilnehmer\*innen mitunter einen halben Tag kursfrei sind und sich um administrative Angelegenheiten kümmern können. Zugleich würden die Kurse entzerrt. Selbstlernphasen können dadurch ebenso verstärkt genutzt werden. Dies kann ebenfalls bewirken, dass die Teilnehmer\*innen im Kottenforst die dortigen Begleitangebote stärker nutzen.

Aus Lerner\*innensicht wurde von mehreren Befragten der Wunsch geäußert, mehr Zeit für die Aneignung und Reflexion zu geben, z.B. durch entsprechende Reflexionsphasen, die im Training eingebaut sind und/oder einer zusätzlichen Lerncoach-Beratung durch die AIZ.

Ein anderer Ansatz war, nicht zu viel Stoff zu vermitteln, da dies die Teilnehmer\*innen überfrachte und auch verunsichern könne. Dies wiederum könne dazu führen, sich nicht gut vorbereitet zu fühlen. Mögliche buchbare Updates und Refresher könnten aufbauend auf einem Basiskurs für eine dosierte Informationsvermittlung sorgen (vgl. Modularisierung).

### **3.3. Case-based Kurspakete entsprechend Profilen und Rollen der Teilnehmer\*innen**

Die Heterogenität der Ausreisenden erschwert eine allgemeine Buchungsempfehlung. Eine daraus abgeleitete Empfehlung ist, dass das SQ-Programm aufgrund von Erfahrungswerten maßgeschneiderte Kurspakete als Vorschläge für die jeweiligen Profile der Teilnehmer\*innen entwickelt. Mehrere Befragte (3 explizite Nennungen, indirekt ergeben sich deutlich mehr) wünschten sich vom SQ-Programm eine pro-aktivere Rolle bei der Empfehlung von Angebotspaketen: Ausreisende wünschten sich ein Set von konkreten Empfehlungen, die aufgrund ihres Profils und ihrer künftigen Rolle erstellt würde. Das Profil umfasst die Anzahl vorheriger Ausreisen, die Funktion und Aufgabe (bspw. Berater\*in vs. Manager\*in), die Entsenderegion, etwaige bereits bestehende Beratungs- und Facherfahrung. Diese Empfehlungen könnten die Einschätzungen vergleichbarer ehemaliger SQ-Teilnehmer\*innen einbeziehen. Hierzu könnten die Teilnehmer\*innen zudem individuell beraten werden, etwa um Empfehlungen ihrer Führungskräfte und eigene Vorstellungen mit der Paketempfehlung abzugleichen.

Weiterhin könnte das SQ-Programm vor der Kursbuchung eine Empfehlung zur Wahl der Kurstaktung vor/nach der Ausreise abgeben. Dabei sind spezifische Einzel-Module entsprechend des Bedarfs der\*des Teilnehmenden wählbar, die – entsprechend des „Learning-on-Demand“-Prinzip – später flexibel um weitere Module nach Ausreise ergänzt werden können. Begleitangebote können expliziter Teil solcher Pakete sein. Hierfür bedarf es einer engen Abstimmung und eines Analyseinstruments (Abfrageverfahrens) bei den Teilnehmer\*innen vorweg, welches ein genaues Assessment der Kompetenzen und Bedarfe und damit eine Priorisierung der Kurse möglich machen würde. Durch diese zusätzliche Leistung/Rolle des SQ-Programms würden die Begleitangebote und Trainings besser verzahnt und möglicherweise mehr als ein Gesamtangebot wahrgenommen als dies bisher der Fall ist (Ausreisvorbereitung wird von der Mehrheit der Befragten als eine Abfolge von Kursen gesehen).

### **3.4. Teilnehmer\*innen-Zusammensetzung in den Kursen nach Profilen und Rollen**

Es wird vorgeschlagen, die Teilnehmer\*innen insb. der Beratungs-, Projektmanagement- und Präsentations-/Moderationskurse entsprechend ihrer Funktionen, Aufgabenfelder, Einsatzkontexte und Vorerfahrungen zusammen zu stellen. Dadurch könnte auch genauer auf die Bedarfe der Teilnehmer\*innen eingegangen werden (Erwartungsmanagement). Umsetzbar ist dies nur bei ausreichender Anzahl Interessierter an diesen Kursen.



Die Empfehlungen und Wünsche hinsichtlich der Teilnehmer\*innen-Zusammensetzung in den Kursen waren divers. Viele nahmen es so wahr, dass die Kursinhalte zu wenig auf spezifische Rollen/Funktionsgruppen zugeschnitten seien (gleiche Inhalte für Projektleiter\*in, EH, Junior usw.). Einige befürworteten eine Zusammensetzung nach ähnlichen Profilen und Funktionsgruppen und dementsprechend erwartbaren Herausforderungen und Aufgabenfeldern. So etwa fänden einige der befragten EHs einen Beratungskurs zugeschnitten auf die besondere Rolle der EHs sinnvoll. Einige Führungskräfte der GIZ vermissten zuweilen den Zuschnitt auf ihre spezifische Rolle und Führungsherausforderung. Andere wiederum bevorzugten eine Kurszusammensetzung nach gemeinsamen Vorerfahrungen und Kompetenzen, unabhängig von Funktionsgruppen. Teilnehmer\*innen mit wenig EZ-Erfahrung fühlten sich zuweilen überfordert durch den Erfahrungsvorsprung anderer Kursteilnehmer\*innen. Eine gezielte Vorabfrage zu Erfahrungen und Kenntnissen der Teilnehmer\*innen wäre hier hilfreich, um die Gruppen passender zusammenzustellen. Insbesondere ein Teil der Befragten aus anderen Entsendeorganisationen würde sich wünschen, dass ein Austausch zwischen Teilnehmer\*innen unterschiedlicher Entsendeorganisationen zu unterschiedlichen Instrumenten noch mehr gefördert würde. Unterschiedliche Rollen der Teilnehmer\*innen können einerseits befruchtend sein – aber unterschiedliche inhaltliche Bedarfe wiegen schwerer.

Daraus ergibt sich, dass Kurs-Angebote auch stärker modularisiert werden können. Demnach gäbe es ein zentrales Hauptkurs-Modul sowie unterschiedliche Zusatzmodule. Diese Zusatzmodule wären dann für spezifische Zielgruppen maßgeschneidert.

### 3.5. Methodisch-didaktische Anregungen zu digitalen Trainings

Bei den Befragungen fiel auf, dass einige der Befragten die digitalen Trainings mitunter noch als Corona-bedingte Notwendigkeit ansahen und nicht als eigenständiges Genre wahrnahmen. Es bestand die Einschätzung, dass die digitalen Kurse noch mehr „aufgepeppt“/„aufgefrischt“ werden könnten und deutlicher ein eigenes pädagogisches Konzept zugrunde gelegt werden müsse, was bisher nicht spürbar sei. Die daraus abgeleiteten methodischen Empfehlungen lauten:

- Sicherstellen, dass alle Trainer\*innen in der Nutzung spezifischer Methoden digitaler Trainings befähigt sind – technisch und didaktisch (ToTs, Toolbox für virtuelle Trainingsmethoden, Leitfäden)
- Didaktisch-gestalterische Standards für die digitale Trainingskonzeption definieren (Qualitätsmanagement)
- In digitalen Trainings noch mehr mit interaktiven Methoden arbeiten und sie methodisch als eigenständiges Format konzipieren – mit Gruppenarbeiten, Selbstlern- und Reflexionsphasen (Aneignung der Inhalte), Blended Learning, Gamification-Elementen, Lernvideos, Refresher/Energizer, Tutorials und Peer-to-Peer-Learning-Methoden (z.B. kollegialer Austausch), szenario-basiertem Lernen (Fallbeispiele, Gamification/Serious Games)
- Mehr Zeitpuffer in digitalen Trainings einbauen (ausreichend Zeit für Austausch, Diskussionen und Selbstlernen)
- Insbesondere bei großen Gruppen vor Kursstart eine sinnvolle Einteilung für Kleingruppenarbeit vornehmen (gemäß Rollen, Funktionsgruppen, Einsatzländern etc.)
- Ausreichend Pausen einbauen (z.B. jede Stunde 5 Minuten Pause sowie 2 Kaffeepausen á 15 Minuten und eine längere Mittagspause á 1 Stunde)
- Umfang und Lernarchitektur: Digitale Trainings halbtägig ansetzen, nicht ganztägig. Die Trainings über einen längeren Zeitraum strecken, in dem sich asynchrone und synchrone Lernphasen abwechseln.

### 3.6. Ergänzende, neue und stärker zu verankernde Kursinhalte

Die Befragten gaben zahlreiche Hinweise auf einzelne Inhalte die zwar bereits Bestandteil von existierenden Kursen sind, aber trotzdem noch stärker hervorgehoben oder vertiefender bearbeitet werden sollten.

Rund ein Viertel der Befragten identifizierte Themen, die sie gerne noch stärker in der Ausreisevorbereitung bearbeitet und verankert sehen würden. Es handelt sich dabei um die Themen erweiterter Diversitätsbegriff, Postkolonialismus, Rassismus, die Reflektion eigenen Verhaltens sowie sexuelle Belästigung. Ein solches Angebot sei besonders sinnvoll, wenn es sich in einen Präsenzteil vor der Ausreise und einen digitalen Teil nach der Ausreise aufteile. Denn vor allem durch die Begegnung und praktische Erfahrung vor Ort würde deutlicher, wie die eigenen Denkmuster, Verhaltensweisen und Emotionen durch Vorannahmen und Stereotype geprägt seien und man anhand eigener Beispielsituationen besser an diesen Themen arbeiten könne. Da es sich bei Aspekten des Rassismus um Themen handelte, die einem „auch wahnsinnig unangenehm“ seien, wäre ein Kurs in Präsenz und kleiner Gruppe das geeignete Format. So könne das notwendige Vertrauen in der Gruppe entstehen, um sich zu öffnen. Dies sei bei einem digitalen Erstkontakt nicht gegeben. Gleichzeitig gab es aber auch die Einschätzung, dass ein digitales Format nach der Ausreise denkbar sei, insbesondere dann, wenn sich die Gruppe bereits in Präsenz vor der Ausreise einmal kennengelernt hätte.

Sinnvoll wäre außerdem ein zusätzliches Kursangebot zu digitalen Kompetenzen in der internationalen Zusammenarbeit. Da immer mehr Fachkräfte damit konfrontiert seien, die Zusammenarbeit mit Partnern vor Ort oder regional übergreifend virtuell zu gestalten, seien neue Kompetenzen erforderlich, die bisher im Angebotsspektrum der AIZ noch nicht abgebildet seien. Eine befragte Person formulierte die Bedarfe wie folgt: Hilfreich seien hier neben der Vermittlung der technischen, virtuellen Tools vor allem soziale und kulturelle Aspekte zur Frage „Wie stelle ich Vertrauen her? Wie gehe ich mit den verschiedenen Dynamiken online um? Wie gestalte ich die Kommunikation unter Berücksichtigung der nonverbalen Sprache und Sprachbarrieren? Wie gehe ich damit um, dass die Kameras aufgrund der Internetverbindung meistens aus sind? Wie aktiviere ich die Teilnehmer\*innen dazu, sich zu melden und fördere aktive Teilhabe?“ Ein Ansatz wäre, die Kursformate „Präsentieren im internationalen Kontext“, und „Moderieren im internationalen Kontext“ aufzuteilen in ein Training für den Präsenzeinsatz und ein Training für den virtuellen Raum. Letzteres böte ggf. den geeigneten Rahmen, um o.g. Fragestellungen, Herausforderungen und Handlungsfelder zu bearbeiten.

Bisher erfahre das Thema Armutsbekämpfung zu wenig Aufmerksamkeit in den Trainings. Dabei sei das Bewusstsein für Menschenrechte und Ungleichheit und der Umgang mit dem Thema Armut (strukturell) ein zentrales Thema, das vielen in den Einsatzländern begegne und das folglich noch mehr in den Fokus rücken solle. Hier würde es sich empfehlen, kursübergreifend inhaltliche Anknüpfungspunkte zu suchen und den menschenrechtsbasierten Ansatz stärker zu berücksichtigen.

Die Aussagen der Befragten zur Präsenz von Gender-Themen in den Trainings variierte stark. Einige betrachteten dieses Thema als aufgesetzt, ohnehin zu präsent bzw. obsolet in einigen Kontexten, andere sahen es als ausreichend bearbeitet an, wenn auf die spezifischen Gefahren für Frauen im Sicherheitskontext hingewiesen wird (Konfliktvermeidung). Bedarf nach einer noch stärkeren Bearbeitung des Gender-Themas wurde nur von wenigen geäußert. Hier empfiehlt es sich die Verankerung als Querschnittsthema im SQ-Programm nicht aus dem Blick zu verlieren und weiterhin eine qualitativ hochwertige Umsetzung in den Trainings sicherzustellen.

Mehrere Befragte äußerten den Wunsch, einige Kurse noch spezifischer und anders strukturiert anzubieten. Hierbei wurden, je nach Profil und Erfahrung der Befragten, unterschiedliche Bedarfe deutlich, die wiederum den Spezifizierungswunsch beeinflussten. Unter den genannten Vorschlägen waren folgende:

- Leitlinien des BMZ und des Auswärtigen Amtes bzw. der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (GIZ-Mitarbeitende können auf entsprechende spezifischere Kurse der AIZ hingewiesen werden).
- Updates zu aktuellen Themen im Kontext der jeweiligen Trainings: Migration, Klimawandel, Pandemien u.a. globale Trends
- Fachliche Zusatzkurse wie z.B. „Wassermanagement in EZ-Kontext“ oder „Hochschulbildung aus EZ-Perspektive“
- Umgang mit schwach performenden Partnerorganisationen
- Kontext- und regionalspezifische Zusatzangebote des Sicherheitstrainings
- Genderspezifische Kurse (spezifische Vorbereitung auf die Rolle als junge Beraterin in von Männern geprägtem Kontext) - z.B. als ein Teilmodul des Kurses Beratungsrollen/-kompetenzen
- „Verpflichtender“, d.h. verankerter Kurs zu Umgang bei und mit sexueller Belästigung innerhalb der eigenen Organisation sowie im Miteinander mit den Partnerorganisationen
- Kursformate zu kritischem Hinterfragen d. eigenen Position/Rolle in der IZ
- Antirassismus-Kurs für alle, einschl. für erfahrene Mitarbeitende, Privilegien-Bewusstsein, White Privilege (Critical Whiteness – je nach Regionen), Umgang mit ethnischer Diversität, z.B. indigener Bevölkerung
- Mental-analytische Begleitung zu Zielkonflikten/Wertekonflikten, z.B. Arbeiten in nicht-demokratischen Kontext, ethischer Anspruch vs. Realität, etwa als Teil der Landesanalyse oder in einem separaten Austausch-/Coachingformat

### 3.7. Praxisberatung weiterentwickeln und pro-aktiver bewerben

Grundsätzlich wurde das Angebot der Praxisberatung als nützlich und positiv betrachtet. Die Mehrzahl der Befragten hatte das Angebot zum Zeitpunkt der Befragung jedoch noch nicht wahrgenommen. Neben mangelnder Zeit, bestand auch Unklarheit über das Angebot. Offenbar sinkt auch der Bedarf an Praxisberatung, je offener/hilfsbereiter das eigene Team im Ausreiseland ist. Ein weiterer Grund der Nichtinanspruchnahme des Angebots, der sich herauskristallisierte, war die Kommunikation der Praxisberatung.

Teilnehmer\*innen äußerten den Wunsch, dass die AIZ noch stärker daran erinnern solle, dass es das Angebot gibt und wie die Nutzung funktioniert. Ein pro-aktives Zugehen der AIZ auf die ausgereisten Teilnehmer\*innen mit konkreten Angeboten wäre sinnvoll (z.B. in Form einer „Reminder“-E-Mail für dieses Angebot).

Zudem wurde festgestellt, dass jeweils eine 1 Stunde Beratungszeit zu kurz sei, um ein Thema ausreichend zu bearbeiten (geeigneter wären beispielsweise 90 Minuten). Weitere Befragte schlugen vor, dass die Beratungen nicht im Einzelgespräch mit der\*dem Trainer\*in stattfänden, sondern in kleinen Gruppen. Diese sollten idealerweise, jedoch nicht zwingend, aus den Teilnehmer\*innen des jeweils zugehörigen Trainings zusammengesetzt sein. So könne man von den Beispielen der Anderen zugleich lernen und sich Herausforderungen bewusst machen, die man vorher nicht gesehen habe.

### 3.8. Didaktische Begleitangebote stärker einbeziehen

Es wird empfohlen, insbesondere die Angebote des Medien- und Informationszentrums (MIA) sowie die Lernlandschaft stärker in die Kurse einzubinden. Trainer\*innen sollten auf diese Angebote zumindest hinweisen. Die Medien können auch im Rahmen von Selbstlern-Ansätzen stärker eingebunden werden. Zusätzlich können regelmäßige Einführungen in die Medienangebote – oder in alle Begleitangebote – deren Attraktivität verstärken. Sofern Kurse zeitlich den Bedarfen der Teilnehmer\*innen angepasst werden (z.B. halbtägig), haben die Teilnehmer\*innen zudem mehr Zeit, dieses Angebot gezielt zu nutzen. Im Sinne des Wissensmanagement kann das MIA Good-Practice-Dokumente der Entsendeorganisationen sowie ggf. Erfahrungsberichte Ausgereister aufnehmen.

### 3.9. Vernetzung ausbauen

Die Ausreise ins gleiche Land oder die gleiche Region ist eher eine Vernetzungsmotivation als eine ähnliche Fachlichkeit. Das SQ-Portal wurde zur Vernetzung kaum, die Vernetzungswand gelegentlich genutzt. Vor allem vernetzten sich SQ-Teilnehmer\*innen über das Zusammensein am Campus Kottenforst oder durch gemeinsames Arbeiten im Training, v.a. in Präsenz-Veranstaltungen. Jene Kommunikationsmittel, die sie im Beruf (bspw. MS Teams) oder privat ohnehin nutzten, wurden auch zur Vernetzung genutzt, sodass das SQ-Programm hier keinen Einfluss nehmen kann. Nichtsdestotrotz sollten zumindest die digitalen Trainingsräume über einen längeren Zeitraum verfügbar bleiben und Materialien zum Thema des Kurses ebendort erreichbar sein.

Die Vernetzungsangebote in Präsenz könnten weiter ausgebaut und Kontakte zu Ausgereisten/erfahrenen Fachkräften vermittelt werden. Empfohlen werden Check-Ins bzw. Auftaktveranstaltungen sowie Themenabende, um Teilnehmer\*innen unterschiedlicher Kurse zusammenzubringen. Themenabende können von externen Expert\*innen, ehemals Ausgereisten (Rückkehrer\*innen) oder Fach-Expert\*innen veranstaltet werden. Peer-to-Peer-Formate können hier ebenso eingewoben werden. Die Vernetzungswand kann an Attraktivität gewinnen, wenn sie zum Verabreden für aktuelle Vorhaben/Unternehmungen genutzt werden kann.

Außerdem könnten bereits ausgereiste ehemalige SQ-Teilnehmer\*innen als Input-Geber\*innen in Trainings eingebunden werden, etwa in der Landesanalyse, im Projektmanagement oder bei den Beratungsrollen und Beratungskompetenzen in bestimmten Settings aber auch zur Ausreise mit Partner\*in oder Kindern.

### 3.10. Pro-aktivere Kommunikation & Kursmarketing nach der Ausreise

Mehrere Befragte wünschten sich ein pro-aktives Zugehen des Teams der Ausreisevorbereitung auf die Ausgereisten – d.h. ein Bewerben, Bekanntmachen und Erinnern an konkrete Angebote. Als „Lernkuratorin“ könnte die AIZ über den Einsatzzeitraum gezielter mit den Ausgereisten in Kontakt bleiben und so zugleich einen Pool an „Ressourcepersonen“ aus den Einsatzländern generieren, von denen auch zukünftige Ausreisende wiederum profitieren.

Sobald die Ausgereisten in ihren Projektalltag eintauchen, sind Impulse, Erinnerungen und Vorschläge für geeignete Fortbildungsangebote (digitale Kurspakete) sehr unterstützend. Regelmäßige Follow-Up-E-Mails des SQ-Programms könnten an die absolvierten Kurse erinnern und gezielt anbieten, die erworbenen Kompetenzen zu reflektieren und mit digitalen Vertiefungskursen aufzufrischen. Auch im Rahmen der Praxisberatung, auf der Buchungsplattform [learning.giz.de](https://learning.giz.de) und in SQ-Kursen sollte die AIZ bereits explizit auf passende, andere AIZ-Kurse verweisen (z.B. kann in „Projektmanagement“ auf „kaufm. Wissen“ und „Auftragsmanagement“ verwiesen werden). Es bietet sich an, auf der GIZ/AIZ-Buchungsplattform eine Matrix bereitzustellen, in der häufig gewählte/passende Kurse und Kurspakete im Überblick dargestellt sind, die abseits des SQ-Programms von der AIZ angeboten werden. Hierbei müsste berücksichtigt werden, dass Kursangebote, die sich nur an GIZ-Mitarbeitende richten, auch nur diesen vorgeschlagen werden.